الاستاذ نــوري مـــنير

أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

بجامعة الشلف

تسيير الموارد البشرية

الطبعة الثانية



ديوان المطبوعات الجامعية

رقم النشر: 4.01.5078
رقم ر.د.م.ك (I.S.B.N): 978.9961.0.1309.0
رقم الإيداع القانوني: 371- 2010

الإهـــــــــداء

إلى... روح والدي الطاهرة

إلى... والدتي أطال الله في عمرها

إلى... زوجتي حفظها الله

إلى... أولادي

إلى... كل من زودني بعلمه

إلى... كل زملائي الأساتذة

وطلبتي الأعزاء

اهدي هذا الكتاب



مقدمة المؤلف

لقد انصب اهتمام المؤسسات على الوظيفة الإنتاجية أساسا،بغرض زيادة الإنتاج لمواجهة زيادة الطلب على السلع والخدمات ثم بعد ذلك جاء الاهتمام بالوظيفة المالية بسبب حدة المنافسة بين المؤسسات في الحصول على الأموال مما أدى إلى ندرة رأس المال، الأمر الذي أدى إلى اهتمام الإدارة بالمحافظة على الموارد المالية المتاحة وحمايتها من كل احتمالات الإسراف والضياع،ثم اهتمت بعد ذلك بوظيفة التسويق سعيا منها إلى محاولة اكتشاف حاجات المستهلك تمهيدا لتقديم السلع والخدمات التي تشبع هذه الحاجات، ثم انتقل بعد ذلك الاهتمام إلى العنصر البشري، كعنصر حيوي من عناصر الإنتاج والتسويق، والذي بدونه لا يمكن أن تتم عمليات الإنتاج والتسويق والتمويل وغيرها من الأنشطة الضرورية لعمل المؤسسة.

ولقد بدأ الاهتمام بالعنصر البشري في منتصف القرن العشرين تقريبا،حيث أدى النمو السريع في فنون الصناعة بعد الحرب العالمية الثانية وبالذات في الدول الصناعية المتقدمة إلى إحداث تغيرات في نوعية وطبيعة القوى العاملة، ولعل أهم هذه التغيرات هو زيادة الحاجة إلى يد عاملة أكثر معرفة وأكثر مهارة وتخصصا،حيث ولت أيام الممارس العام وأتى عهد التخصص وأصبحت وظائف اليوم معقدة لدرجة لا تسمح لمن كانوا في الماضي أن يؤدوها بالكفاءة المطلوبة،فلقد فرضت التكنولوجيا زيادة التخصص في كل فئات

الوظائف تقريبا،كما أن ارتفاع مستوى تعليم القوى العاملة يعتبر ظاهرة عالمية، حيث أصبح القادمون إلى سوق العمل أفضل تعليما من أسلافهم.

وقد اعترف الأكاديميون والممارسون على حد السواء بأن كفاءة أداء المؤسسات بصفة عامة تتوقف على كفاءة تسيير العنصر البشري بل ذهب البعض إلى اعتبار أن المهمة الرئيسية للإدارة-على كافة مستوياتها في المؤسسة- هي مهمة تكوين وتنمية فريق من الأفراد العاملين في مختلف ميادين النشاط فيها.

فعلى أساس قدرة الإدارة في اختيار أعضاء الفريق وتنمية قدراتهم وعلاقات التعاون بينهم وتنمية مشاعر الولاء للعمل وللمؤسسة يتحدد مدى النجاح الذي تحققه في الميادين المختلفة وأصبحت المؤسسة العصرية تحتاج أكثر فأكثر إلى الفرد الذي يقوم بالمبادرة وأخذ القرارات والرقابة الذاتية وتحمل المسؤوليات على درجة من الوعي والتأهيل.

إن كل ذلك أدى إلى أن المورد البشرى أصبح رأسمال حيوي بالنسبة للمؤسسة، مما يستدعي توفير أفراد أكفاء يجب تحفيزهم وتحقيق طموحاتهم النفسية والمادية ومنحهم فرص اتخاذ القرارات وتشجيعهم على المبادرة وجعلهم يتحملون المسؤولية، الشيء الذي يمكن من تنمية قدراتهم الفردية والجماعية مما ينعكس إيجابا على المؤسسة حيث يمكن من تنميتها وتطويرها.

ويرجع إدراك أهمية العنصر البشري إلي عدة عوامل من أهمها تطور الفكر التنظيمي والضغوطات المتزايدة الناتجة عن المنافسة الاقتصادية ونمو النقابات العمالية والقوانين والتشريعات الحكومية.

فبعد أن كان هناك ما يعرف بتسيير المستخدمين والذي يتلخص دوره في تعيين وفصل الأفراد والاحتفاظ بسجلات الوقت والمراقبة ودفع الأجور، أصبح هناك ما يعرف بتسيير الموارد البشرية والذي يعنى بدراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتنمية ومعاملة الأفراد في جميع المستويات، وتنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة ثقتها بعدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها للوصول بالمؤسسة إلى أقصى طاقاها الإنتاجية.

ومن هذا المنطلق تأتي أهمية تقديم هذا الكتاب الذي روعي في إعداده دراسة وتحليل الوظائف الرئيسية لإدارة الأفراد في المؤسسات الحديثة، ويرتكز عرض موضوعات الكتاب على الأسس والمبادئ الحديثة المتعارف عليها من حيث البساطة والشمول والعمومية، مع عدم إغفال الإشارة إلى الظروف البيئية المؤثرة على عمل إدارة الأفراد، فبالرغم من تكامل وتداخل وظائف وأنشطة إدارة الأفراد في المنظمات الحديثة، إلا أننا فضلنا دراسة كل وظيفة على حدة وبشكل منفصل،وذلك لأغراض السهولة والوضوح في سرد الوظائف بشكل منطقي.

إن الأهمية الكبرى لعنصر الموارد البشرية في المؤسسة انعكس على الجانب الأكاديمي والعلمي للموضوع مما دفع بالجامعات في جميع الدول إلى

إدراج مقياس تسيير الموارد البشرية في برامج مختلف فروع العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم الإدارية.

وفي الجامعات الجزائرية يتم تدريس هذا المقياس لطلبة تخصص التسيير وإدارة الأعمال وطلبة المدرسة العليا للإدارة وجميع المدارس المتخصصة ومراكز التكوين المهني العالي و طلبة جامعة التكوين المتواصل.

لذلك فإن هذا الكتاب سيكون موجها لجميع هؤلاء الطلبة لتدعيم معارفهم العلمية حول المقياس وتزويدهم بمعلومات متنوعة مفيدة لحياتهم العلمية والعملية، إضافة إلى جميع الباحثين والأساتذة المهتمين والمكلفين بتدريس هذا المقياس حيث نتمنى أن يجدوا فيه المعلومات الكافية والمناسبة لمساعدتهم في تقديم الدروس والمحاضرات أخذا بالاعتبار البرنامج المقرر والحجم الساعي وطبيعة التخصص لذلك قسمنا هذا الكتاب حسب الشكل التالي:

في الفصل الأول أبرزنا العلاقة بين المؤسسة والموارد البشرية وفي الفصل الثاني عالجنا وظيفة الموارد البشرية من حيث مفهومها تطورها والعوامل التي كانت وراء هذا التطور و أهمية العنصر البشري في المؤسسة، أما في الفصل الثالث فتطرقنا فيه إلى العلاقات الإنسانية حيث قمنا بمعالجة مبادئي العلاقات الإنسانية ومتطلباتها وفي الفصل الرابع عالجنا تخطيط الموارد البشرية أما الفصل الخامس فقد جاء تحت عنوان تحليل وتوصيف الوظائف في حين أن الفصل السادس عالج موضوع الاختيار والتعيين ونتكلم في الفصل السابع عن وظيفة تحديد الأجور وفي الفصل الثامن عن تدريب الموارد البشرية وفي الفصل

التاسع عن وظيفة التحفيز أما الفصل العاشـــر فهـــو مخـــصص لإدارة المهنـــة والـــفصل الحادي عشر لتقييم أداء الموارد البشرية.

بهذه التشكيلة من المواضيع نعتقد بان هذا الكتاب يمتلك نظرة تكاملية إلى موضوع إدارة الموارد البشرية كونه تعامل بمواضيعه مع الفـــرد والوظيفـــة والمنظمة والبيئة.وإنني إذ اترك للقارئ الكريم،والذي أرجو أن لا يكون علـــى عجلة من أمره، إصدار الحكم الأول والأخير على القيمة الفعلية التي يـــستحقها هذا الكتاب،أتمنى عليه بالمقابل أن يكون كريما معـــي ويـــزودني بملاحظاتـــه الموضوعية لدراستها والأخذ بها في الطبعات القادمة إنشاء الله.

والله ولي التوفيق

المؤلف

الشلف في 19 جانفي 2009



الفصـــل الأول

المؤسسة والموارد البشرية

إذا كانت المؤسسة هي وحدة إنتاج وجدت لبيع منتجاقما، فهي في الوقت نفسه نظام مكون من مجموعة من الأفراد وبنية تنظيمية وهي تشكل جزءا لا يتجزأ من المجتمع وتساهم بشكل فعال في الحياة الاقتصادية والاجتماعية وفي سياسة المجتمع.

وتعتبر المؤسسة كظاهرة وحقيقة قديمة جدا، إلا أن ظهورها وتسميتها هو حديث نسبيا في الأدب الاقتصادي، وتعتبر فرنسا البلد الأول الذي ظهر فيه مصطلح المؤسسة l'entreprise وكذا المصطلح المرافق له وهو المقاول L'entrepreneur في القرن خمسة عشر ميلادي.

إن مصطلح المؤسسة اشتق من لفظة (Entreprendre)، والتي تعني التعهد أو الالتزام بإنجاز عمل ما يكتسي أهمية كبرى، أي التكفل بمهمة هامة نسبيا، ومن ثم فان هذا العمل يتضمن بعض المخاطر.

وعرفت المؤسسة خلال القرنين الأخيرين تطورا ملحوظا، من خلية للإنتاج لتصبح مركزا لاتخاذ القرارات وقد صاحب هذا التطور إعطاء تعاريف عديدة لها، وظهرت وظائف جديدة لم تكن لها أهمية في واقع المؤسسة من قبل، لتحتل مكانة هامة خلال السنوات الأخيرة، وتأتي في مقدمة هذه الوظائف وظيفة الموارد البشرية، التي أصبحت تحتل مكانة محورية وأساسية في المؤسسة

لكونها تهتم بالإنسان، العنصر الأكثر أهمية والعامل الأساسي المحدد لنجاحها وتطورها.

المبحث الأول
ماهية المؤسسة

إن المؤسسة عبارة عن إطار قانوني لتجمع بشري هادف يتم في نطاقه توحيد وتنسيق جهود الأعضاء لتحقيق أهداف معينة، كما يمكن إعتبارها بأنها نظام مستقل أنشئ من أجل غايات معينة ومحددة حسب طبيعة المؤسسة، وهي مفتوحة على النظام الاقتصادي والذي من خلاله تحصل على عوامل الإنتاج وتؤثر فيه عن طريق منتجاتها، وهي مسيرة من طرف مجموعة بشرية منظمة، وتشكل خلية اجتماعية خاصة لها وسائل قانونية ومالية ومادية، وهي أيضا مركز اتخاذ القرارات.

المطلب الأول
مفهوم المؤسسة وأسسها

أولا– مفهوم المؤسسة:نظرا لصعوبة تحديد ماهية المؤسسة ولغرض التبسيط والتوضيح يعتمد عدد كبير من الكتاب ثلاثة محاور للمقاربة عند تعريفهم للمؤسسة وهي المؤسسة كعون اقتصادي، المؤسسة كتنظيم اجتماعي، والمؤسسة كنظام[1].

1- M.REUZEAU "**Economie d'entreprise: organisation, gestion, stratégie d'entreprise**", éditions eska, paris, 1993.

1-المؤسسة عون اقتصادي: في هذه المقاربة يمكن تعريف المؤسسة (المؤسسة هي التي تقوم بتوليف عوامل إنتاج سلع وخدمات موجهة للسوق، لذلك فهي تلبي حاجات أي تلبي طلب).

ويمكن لمنتجات المؤسسة أن تتنوع وان تأخذ شكل سلع أو خدمات قابلة للتبادل التجاري، وعلى المؤسسة تصريف إنتاجها لضمان الاستمرارية، ويتطلب ذلك الاتجاه نحو السوق بالاعتماد على مجموعة الأنشطة المولدة للتبادل التجاري، كما تساهم المؤسسة بإنتاجها وتوزيعها وبيعها لمنتجاتها في خلق الثروات وإعادة توزيعها في المجتمع.

2- المؤسسة تنظيم اجتماعي: تركز هذه المقاربة على مفهوم المجموعة الاجتماعية، وعليه يمكن تعريف المؤسسة على أنها(مجموعة أفراد تشارك وتساهم جماعيا داخل تنظيم مهيكل في إنتاج سلع وخدمات).

إن للبعد الإنساني أهمية كبيرة في حسن سير الأعمال في المؤسسة، لذلك لا ينبغي الاكتفاء بالنظر إلى المؤسسة كمجموعة من التجهيزات والآلات وساعات العمل أو اعتبارها كنظام إنتاج.

إن عدم قدرة هذا النظام على استقراء ومعالجة النزاعات الاجتماعية في المؤسسة يجعل من الضروري وضع مجموعة من القواعد الاجتماعية الناظمة في المؤسسة ولعملها.

على المؤسسة النظر إلى احتياجات وخصوصية الأفراد العاملين فيها، إذ أن هؤلاء يؤثرون فيها وفي بنيتها التنظيمية.ومن الضروري أن يجد العاملون في

المؤسسة أنفسهم في بيئة توحدهم قيم مشتركة موجهة لتحقيق أهداف المؤسسة العامة وأهدافهم.

وعليه لا تظهر المؤسسة من زاوية ميكانيكية فقط، بل أيضا كتنظيم اجتماعي ومن ثم يتم تحليلها اعتمادا على العناصر التالية:تنظيم السلطة،توزيع المهام،كيفية اتخاذ القرار،سلوكات وتصرفات الأفراد.

3- **المؤسسة كنظام:** ويركز هذا المنظور للمؤسسة على مفهوم النظام Système، الذي يعرف "بأنه مجموعة من العناصر المرتبطة فيما بينها بالعديد من العلاقات، على أن يبقى المجموع منتظما، ومتساندا بغية تحقيق هدف مشترك"[2].

وللمؤسسة* تعاريف متعددة نذكر منها:[3]

-المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.

- المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة، من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح

---

2 - M.REUZEAU.OPcit.P.25-26.

* - إن كلمة مؤسسة هي ترجمة للكلمة الفرنسية Entreprise أو الكلمة الإنجليزية Firm.

3 - عمر صخري،"**اقتصاد المؤسسة**"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية 1993،ص.24.

المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها، وتكاليف الإنتاج.

- المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من اجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من اجلها.

- المؤسسة كما يعرفها مكتب العمل الدولي:هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة.

-المؤسسة هي القوالب التي ينظم الناس فيها شؤوهم في علاقاتهم بعضهم ببعض،والمؤسسة جهاز عمل، وأجهزة العمل تشمل على تركيبات ونظم وأدوات وتجهيز وتوزيع.

مما سبق نستنتج أن المؤسسة عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية التي يعتمد كل جزء منها على الآخر، وتتداخل العلاقات فيما بينها، وبين البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها.

ثانيا – أسس المؤسسة :هناك مجموعة من الأسس تقوم عليها المؤسسة وهي:

1– الأساس البشرى: ويعبر عنه التجمع البشري الذي ينتمي إلى المؤسسة وهذا التجمع يضم رؤساء ومرؤوسين موزعين على كافة المستويات الإدارية التي تشتمل عليها المؤسسة، فالعنصر البشري أو الإنسان هو أهم أساس نقوم عليه المؤسسة، فهو الغاية والوسيلة وهو المنتج والوسيط، فالمؤسسة تشكل

مجموعة بشرية منظمة على أساس مجموعات عمل وفي إطارها تنتقل المعلومات وتنشأ علاقات.

وعلى أساس النظر إلى المؤسسة باعتبارها خلية اجتماعية يتم تحديد الكثير من المشاكل التي تعيق السير الحسن لكل أجهزة المؤسسة مثل:

- الغيابات عن العمل
- التجديد السريع للمستخدمين
- التراعات الاجتماعية

إلى جانب الوظيفة الاقتصادية توجد الوظيفة الاجتماعية للمؤسسة. فالوظيفة الاقتصادية موجهة أساسا إلى خارج المؤسسة أي إلى الأسواق الخارجية من أجل إشباع رغبات المستهلكين عن طريق المنتجات والخدمات المقدمة.

أما الوظيفة الاجتماعية فهي مركزة أساسا داخل المؤسسة من أجل:

- تحقيق الرضا لدي العاملين.
- ضمان حركية دائمة للمؤسسة.
- مواجهة المشاكل التي تظهر في وسط المؤسسة.

وعلى المؤسسة كخلية اجتماعية تسيير المجموعة البشرية على أساس العلاقات الإنسانية، وتنظيم هذه المجموعة البشرية داخل المؤسسة بصورة تسمح بمواجهة التغير الدائم في محيط المؤسسة، فعلى المؤسسة:

- خلق نظام للمعلومات يسمح بالتنسيق بين مختلف أجهزة المؤسسة ويضمن حاجيات الاتصال لدى العاملين.

- تشكيل مجموعات عمل متجانسة وحركية وفعالة، والتي تقوم بتطبيق الهدف المحدد لها والمطلوب تحقيقه.

- وضع برنامج لتكوين العمال يكون الهدف منه زيادة الكفاءة المهنية للعامل وزيادة درجة الإدماج.

- وضع الهياكل الضرورية التي تساهم في خلق نوع من الاهتمام والمشاركة لدى العمال، فالمؤسسة كخلية اجتماعية عليها أن تشكل مجموعة اجتماعية محفزة بواسطة مشروع يضمن تناسق المجموعة.

2- الأساس القانوني: المؤسسة كما ذكرنا هي عبارة عن كيان قانوني وهذا يعنى أنها يجب أن تخضع لمبادئ وشروط يحددها القانون الذي يحكم أهدافها ونشاطها وتحصل بموجبه على ترخيص لمزاولة نشاطاتها المحددة بموجبه، وهذا الترخيص لا يعتمد إلا إذا كانت أهداف ونشاطات المؤسسة باستمرار ضمن ما حدده القانون.فالقانون يعطي الشرعية للمؤسسة ويعني قبول المجتمع لأهدافها ونشاطاتها.

3- الأساس المالي: يشير هذا الأساس إلى ضرورة وجود موارد مالية خاصة بالمؤسسة لتكون قادرة على مزاولة نشاطها وتحقيق أهدافها، فالموارد المالية تعتبر بمثابة الغذاء للمؤسسة الذي يمدها بالطاقة التي يكفل لها الاستمرارية والديمومة في نشاطها.

4- الأساس الإداري: ويعني هذا الأساس تطبيق العملية الإدارية في كافة مراحل العمل حسب القوانين والنظم والتعليمات التي تحكم نشاط المؤسسة وأهدافها بما يضمن التعاون والتجاوب بين العاملين والمتعاملين معها وهذا الأساس هو الذي يدير ويحرك كلا من الأساس البشري والمالي.

5- الأساس العلمي للأهداف والنشاطات: ويفرض هذا الأساس بأن يكون للمؤسسة وجود في المجتمع كمقر لها ووجود لنشاطها كموارد مادية وسلع أو خدمات ملموسة وألا يكون النشاط وهميا لا وجود له في المجتمع، أو ينعكس سلبا عليه، إذ أن الهدف الأسمى للمؤسسات بوجه عام والعمال بشكل خاص خدمة المجتمع[4].

المطلب الثاني

معايير تصنيف المؤسسات وخصائصها

أولا- معايير تصنيف المؤسسة: تصنف المؤسسة إلى عدة أنواع بناء على المعايير الثلاثة الآتية[5]:

1- المعيار القانوني: على أساسه يتم تصنيف المؤسسات إلى عمومية وخاصة.

---

4 - يحيي حداد وزملائه ،"**مؤسسات الأعمال** (**الوظائف والأشكال القانونية**)"، دار زهران للنشر والتوزيع.الطبعة الأولى 1996.ص 4.3

5 - عايدة سيد خطاب،"**الادارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات**"، دار الفكر العربي، مصر، 1985،ص.7

2- **المعيار الاقتصادي:** هذا المعيار يصنف المؤسسة حسب طبيعة نشاطها، وعليه نجد القطاع (le secteur)، الفرع (la filiére)، والشعبة (la branche).

3- **المعيار التنظيمي:** في هذا المعيار نأخذ مقياس الحجم (la taille)؛ هذا الحجم يقيم على أساس عدة عناصر منها؛ عدد العمال، رقم الأعمال، القيمة المضافة، حجم رأس المال، والقدرة على التمويل الذاتي؛ هذا الأخير يعتبر العنصر الأكثر أهمية في توضيح الكفاءة والفعالية الاقتصاديتين للمؤسسة مقارنة بباقي العناصر، غير انه تجدر الإشارة إلى انه في بعض الأحيان لا تكفي هذه العناصر لتحديد حجم المؤسسة إذا ما استعملت كل عن حدة لذا ينصح باستعمالها متكاملة.ووفقا لهذه المقاييس تصنف المؤسسات إلى ثلاثة أنواع هي: الحرفية (les entreprises artisanales)، المتوسطة والصغيرة (PME)، والكبيرة (grandes entreprises les).[6]

ثانيا- خصائص المؤسسة: تتميز المؤسسة عادة بعدة خصائص منها:[7]

- أنها وحدة إنتاجية.
- مركز قرار اقتصادي.
- مسؤولة ماليا عن نشاطها.
- تنشط في إطار السوق.
- هدف نشاطها تحقيق الربح.
- كوحدة اجتماعية.

6 - الشيخ داوي،"**تطور مفهوم المؤسسة ومفهوم المقاول في الفكر الاقتصادي والتسييري**"، حوليات جامعة الجزائر، العدد 15، سنة 2005، ص.30.

7 - المرجع نفسه، ص. 31

كما تلعب المؤسسة دورين احدهما اقتصادي، والأخر اجتماعي، الأول يكون تجاه ملاكها وعمالها ومستهلكيها، أما الثاني فيكون على الصعيد الاجتماعي، ونذكر منه على الخصوص:أنها مصدر للإبداع التقني الذي يعتبر شرطا لتطور الحضارة*، كما تلعب المؤسسة من جهة أخرى دورا هاما في التربية عن طريق تكوين العمال، حيث يؤدي ذلك إلى تحسين، وتجديد معلوماتهم، وتنمية خبراتهم، كما يمكن أن نلمس ذلك بالنسبة للمستهلكين عن طريق الإعلان، فالمؤسسات في هذه الحالة تستطيع تحسيس المستهلكين بأهمية بعض العادات مثل النظافة، وبذلك فهي مسؤولة نسبيا عن القيم الإنسانية لأغلبية أفراد المجتمع. أما بالنسبة لأهداف المؤسسة فقد تباينت أراء المفكرين تجاه هذا الموضوع، فمنهم من يرى أن هناك هدفا واحدا يتمثل في تعظيم الربح، بينما يقر البعض الآخر بتعددية الأهداف.

وتتجه أغلبية الآراء إلى الاتفاق على أن الهدف الرئيسي من بين أهداف المؤسسة هو البقاء في السوق وليس تعظيم الربح، لأن هذا الأخير لا يأخذ الزمن بعين الاعتبار؛ إذ يتعين استبدال هدف تحقيق الربح بهدف ضمان بقاء

* - في هذا المجال أسهم الفكر الاقتصادي بما فيه الكفاية؛ فقد بين أن المنظم مرغم على الإبداع دون توقف، وان يقوم بتحسين تقنيات الإنتاج والتنظيم من اجل تحقيق الربح الأمر الذي يؤدي إلى أن تكون تكاليف المؤسسة أدنى من مستوى تكاليف نظيراتها المنافسة، كما يجب ألا تتبع التقليد لأن ذلك يقلل من منافعها، إذ ليس أمامها إلا طريق الإبداع الجديد والمتجدد لتحقيق ربح ونمو جديدين، الأمر الذي يقودها في النهاية لتحقيق هدفها الأسمى المتمثل في البقاء.

المؤسسة في السوق، ففي بعض الحالات تتخلى المؤسسة عن عدة أشياء منها تعظيم الربح من اجل الاستمرار في نشاطها، وهنا ينبغي الإشارة إلى انه لابد من توفر عنصرين لضمان البقاء في السوق هما: **الربح والنمو.**

كذلك تتميز المؤسسة بأنها ديناميكية، وليست ساكنة، بمعنى أنها تنتهج طريق النمو عندما تتوفر الأسباب الدافعة إلى ذلك، وتوجد عدة مؤشرات تستعمل كمقاييس لهذا النمو، وهي:زيادة عدد العمال، زيادة حجم الإنتاج، الربح، ورقم الأعمال وهي نوعان، خارجي وداخلي.

.أما أشكال هذا النمو فهي تنقسم إلى شكلين هما:

- النمو الداخلي: ونعني به أن المؤسسة تمول، وتحقق متطلبات نموها بنفسها عن طريق خلق قدرات إنتاجية جديدة؛ هذا النوع من النمو يسمح لأصحاب المؤسسة بالتحكم دوما في مؤسستهم.
- النمو الخارجي:يتم بمشاركة عدة شركات، ويؤدي إلى تحويل الأصول من مؤسسة إلى أخرى، وقد يأخذ شكل اندماج مجموعة من المؤسسات لتكوين مؤسسة واحدة كبيرة الحجم.

المبحث الثاني
تسيير الموارد البشرية والمؤسسة

إن التسيير بصفة عامة يعني تنظيم الجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية ووسائل إنسانية، حيث أن العنصر الإنساني هو

محور أساسي لإنجاز أي عمل، ومهما توافرت الموارد المادية والهياكل التنظيمية فإنها تبقى خامات لابد للعنصر التنظيمي المتمثل بالإنسان أن يسيرها.

ومن هنا يأخذ موضوع تسيير الموارد البشرية حيزا كبيرا في المانجمنت عموما، لأنه يعتني بتدبير القوى العاملة اللازمة عن طريق التخطيط لمعرفة الحجم المناسب منها ثم استقطاب أكبر عدد من المتقدمين وإتباع أفضل السبل لإختيار العناصر الملائمة منهم للعمل، وكذلك اتخاذ الإجراءات الملائمة في هذا الصدد من خلال تصميم اختبارات أداء مناسبة، للتنبؤ بمستوى الأداء المتوقع منهم، وتعيين الأكفاء، وتطويرهم، وتقييم أدائهم الفعلي في العمل، وتوفير التعويضات المناسبة التي من شأنها إثارة الدافعية لديهم والمحافظة عليهم خوفا من التسرب إلى مؤسسات منافسة وضمان علاقات عمل تعاونية معهم.

المطلب الأول

العنصر البشرى في المؤسسة

(إن الفارق الأساسي بين مؤسسة ناجحة وأخرى غير ناجحة، هو العامل البشري أي نشاطهم وقدراتهم الفعالة، أما باقي الأشياء فيمكن أن تشترى أو تتعلم أو تنقل) هذا القول لأحد المسيرين الأمريكيين في إحدى أكبر المؤسسات يوضح الأهمية البالغة التي توليها المؤسسات لتسيير (رأس المال البشري).

لقد تغيرت النظرة إلى تسيير الموارد البشرية في الوقت الحالي وأصبح واحدا من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات الحديثة، حيث أن كل منظمة تتكون من بشر وبالتالي فإن الحصول عليهم وإعدادهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم يعتبر نشاطا ضروريا لكي تستطيع المنظمة الوصول إلى غايتها.

ومن هذا المنطلق تأتى أهمية العنصر البشرى في المؤسسة وهناك أسباب كثيرة تفسر التغير الذي حدث في نظرة الإدارة المسئولة بالمنظمات المعاصرة إلى تسيير الموارد البشرية واهتمامها المتزايد به كوظيفة إدارية متخصصة وأيضا كفرع من فروع علم الإدارة ومن هذه الأسباب ما يلي[8]:

- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، وبالتالي حجم العمالة الصناعية بما يشترط فيها من مواصفات وما تحتاجه من تدريب وإعداد يجعل من العسير التفريط في القوى العاملة التي تم استقدامها وتدريبها وضرورة المحافظة عليها من خلال نظم و إجراءات مستقرة تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة.
- ارتفاع مستويات التعليم وزيادة فرص الثقافة العامة أمام العاملين، حيث أدى ذلك إلى تغير خصائص القوى العاملة وأصبح عامل اليوم أكثر وعيا من سلفه نتيجة ارتفاع مستواه التعليمي والثقافي وتطلب هذا الوضع الجديد

8 - Cité dams C. Vermont Gaud: '**La Politique social de l'entreprise : du projet d'entreprise**, " Editions hommes et techniques, 1986, p.37

وجود خبراء ومتخصصين في تسيير القوى العاملة، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العمال.

- ارتفاع تكلفة العمل الإنساني حيث تمثل الأجور نسبة عالية ومتزايدة من تكاليف الإنتاج في جميع المنظمات الأمر الذي أدى إلى الاهتمام بالضغط على تكلفة العمل وزيادة إنتاجية العاملين من خلال البحث والدراسة والإدارة الجيدة التي يقوم بها فريق متخصص في شؤون العاملين.
- اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العامل وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى لا تقع المنظمة في مشاكل قانونية مع الجهات الحكومية نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين.
- ظهور أشكال حديثة من المنظمات مثل الشركات متعددة الجنسيات، وبالتالي زيادة أعداد العملين الذين تستخدمهم هذه المنظمات، واختلاف الجنسيات والمهارات والتخصصات، الأمر الذي أدى إلى زيادة وتعقد مشاكل التعامل معهم والإحساس بضرورة وجود إدارة متخصصة ترعى شؤوهم وتنسيق استخدامهم بما يعود بالمنفعة على المنظمة.
- زيادة دور وأهمية النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن حقوق العاملين وترعى مصالحهم، وزيادة وحدة الصراع بين الإدارة والعاملين مما يتطلب ضرورة الاهتمام بإدارة العلاقات بين الإدارة والمنظمات العمالية.

ومن ثم كانت أهمية وجود جهاز متخصص يحل المشاكل العمالية ويعمل على خلق التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العمالية ويعمل على إعداد سياسات جيدة للعلاقات الصناعية[9]

و يرى على السلمي أن أهمية تسيير الموارد البشرية يرجع إلى عاملين رئيسيين هما:[10]

1- اكتشاف أهمية الأداء البشرى كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية وهذا معناه أن الإنسان بما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية وان الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان

2- اكتشاف أهمية وقدرة تسيير الموارد البشرية في توجيه الأداء البشرى والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية وهذا يوضح أن تسيير الأفراد من خلال حسن أدائه لوظائفه يستطيع أن يوفر للمؤسسة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة والاستعداد للعمل والعطاء المستمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية.

---

9 - محمد سعيد،" **إدارة الموارد البشرية**"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت ص29-30.

10 - على السلمي،" **إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية**"، مكتبة غريب للنشر- القاهرة،1985 ص18.

المطلب الثاني

بيئة تسيير الموارد البشرية

يتطلب التسيير الجيد للموارد البشرية الاهتمام بخلق بيئة عمل ايجابية داعمة للعاملين، لضمان تقديم أقصى جهد مطلوب منهم، ومن منطلق النظرة للإدارة كنظام مفتوح فان مفهوم البيئة في هذا المجال مفهوم عام، وتشمل ثلاثة مستويات هي:[11]

1- البيئة الداخلية وهم العاملون في دائرة شؤون الأفراد ومدراء الوحدات التنفيذية والاستشارية الأخرى في التنظيم، وجميع العاملين في المنظمة.

2- العلاقات السائدة بين المنظمة والمنظمات المماثلة أو المنافسة في البلد أو القطاع الذي تعمل فيه المنظمة.

3- العلاقات مع البيئة الخارجية، وتتمثل بمحصلة تفاعل الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.

إن تسيير الموارد البشرية يأخذ بعين الاعتبار فهم هذه الظروف وتأثيرها على عمل الأفراد داخل التنظيم لأن العاملين جزء لا يتجزاء من المجتمع الذي يعيشون فيه، يؤثرون ويتأثرون بما يجري فيه، ومع زيادة مستوى إدراك العاملين وزيادة ثقافاهم تصبح البيئة العالمية جزء من البيئة التي يجب أن تدركها الإدارة،

---

11 - محمد قاسم القريوتي، "**إدارة الأفراد المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص**"، دار الشروق ، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 1990، ص.50.

حتى نستطيع التعامل مع العاملين بطريقة أفضل تمكنها من إثارة الدافعية لديهم لتقديم أفضل ما يمكنهم من أعمال، والإدارة الذكية لم يعد بامكانها طرح المقولة التقليدية بأن لا علاقة لها بالمشاكل التي يعاني منها العامل خارج بيئة العمل دون أن تتعامل مع النتائج المترتبة على ذلك لأن تأثير هذه العوامل الخارجية لا يمكن الحد منه بمجرد إحجام الإدارة عن الاعتراف بتأثيره.

وكلما تفهمت الإدارة البيئة الخارجية بكافة أبعادها كلما كانت اقدر على تفهم حاجات العاملين مع المؤسسة ومع أصحاب النفوذ في اتخاذ القرارات ذات الأثر عليها حتى تضمن مناخا ايجابيا تزدهر فيه وتتطور.

وتزداد أهمية فهم البيئة مع زيادة شعور المؤسسات المختلفة العامة والخاصة على حد السواء، بالمسؤولية الاجتماعية وأهمية خلق رأي عام ايجابي مساند لها،ورغم ما يبدو من أن هذا العامل فيه تضحية ببعض الموارد، إلا أن العائد في النهاية سيكون ايجابيا على تلك المؤسسات لأنه يمثل نوعا من العلاقات العامة والدعاية لمنتجات المؤسسة.

المطلب الثالث

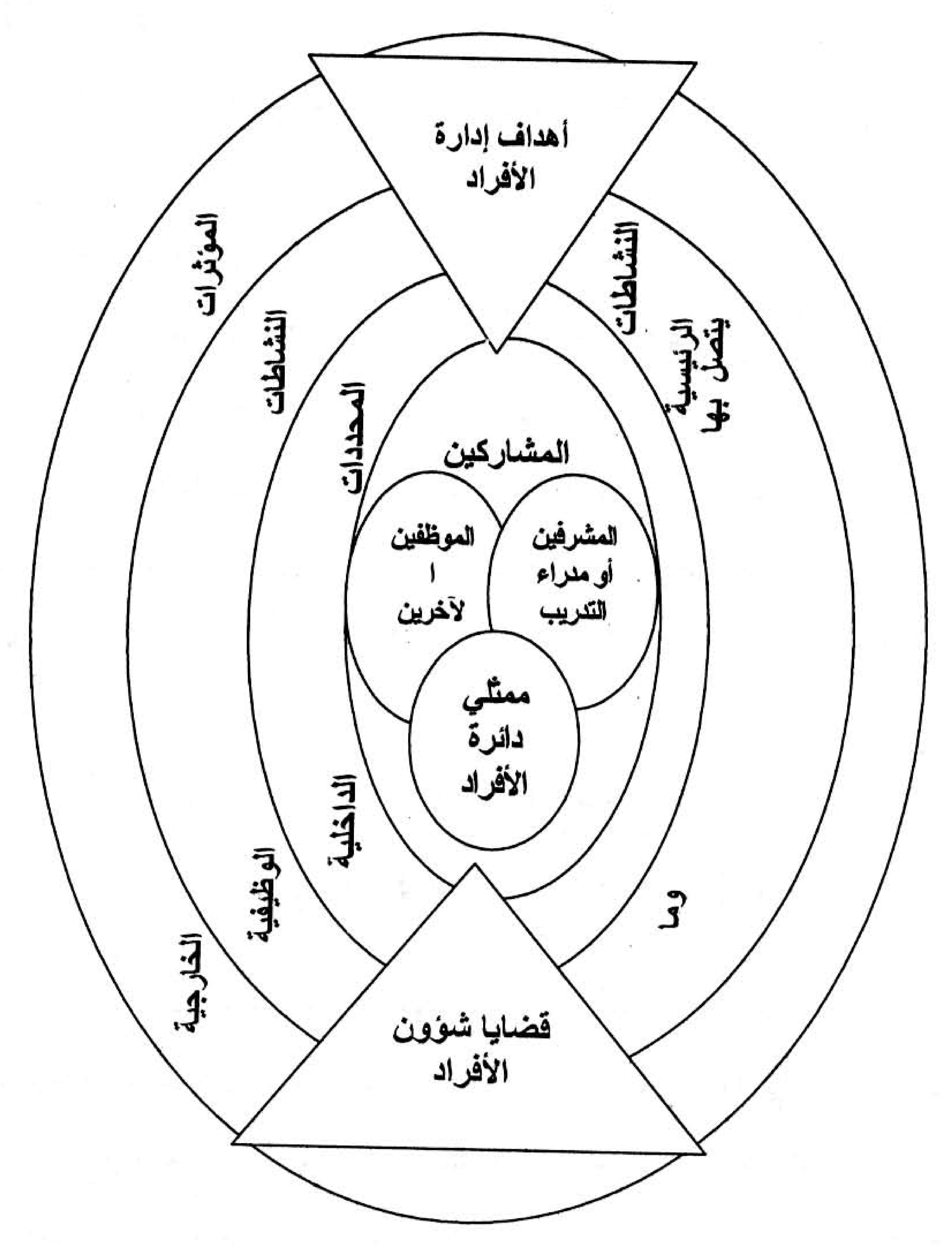
الإطار العام لتسيير الموارد البشرية

يبين الشكل الموالي تصورا مفصلا للإطار الذي تعمل فيه إدارة الموارد البشرية، فكما يظهر بان الدائرة الكبرى الأولى تتكون بدورها من دوائر اصغر تمثل المشاركين الأساسيين في عمل إدارة شؤون العاملين، حيث أن هناك عدة أطراف أساسية أخرى، كجهاز إدارة شؤون الأفراد، ومدراء الوحدات الإدارية

الأخرى، والعاملين الآخرين في المنظمة،يضاف إلى ذلك تفاعل جميع هذه الأطراف مجتمعة، من خلال وضع برامج التدريب، وتقييم الأداء، وكذلك تفاعل المديرين والعاملين، لتسهيل العمل اليومي وتنظيم النشاطات المختلفة، كالعمل الإضافي،والاتصالات بين جهاز شؤون العاملين ومدراء الوحدات الأخرى في مجال تحديد الرواتب والأجور والعلاوات، والتنبؤ بالقوى البشرية اللازمة لدوائرهم، والعلاقة الأكيدة بين دائرة الأفراد والعاملين مع مختلف المستويات،لمعرفة اتجاهاتهم نحو العمل، وتقديم المشورة لهم في مجال معرفة حقوقه وواجباتهم.

أما الدائرة الكبيرة الثانية فتتمثل في الضغوطات الداخلية على هذه الإدارة مثل دور اتحادات العمل والعلاقة بين العمال والإدارة، وطبيعة النشاطات في إدارة شؤون الأفراد نفسها، كسرية بعض المعلومات التي تتعامل بها،وصعوبة قياس أو تقويم أداء العاملين.وتتمثل الدائرة الثالثة الكبرى في المؤثرات الخارجية والمتمثلة بالوضع الاقتصادي وتأثيره عل قدرة أداء الأفراد على اجتذاب القوى البشرية المؤهلة، ودرجة المنافسة التي تعرض لها،وكذلك مدى إحكام الإشراف والرقابة الحكومية من خلال القوانين والتعليمات وأثرها في الحد من قدرة إدارة شؤون الأفراد في اختيار العناصر البشرية المناسبة بمرونة كافية،مع تكوين وتأهيل القوى العاملة في البلد بشكل عام، واثر التكنولوجية وخاصة تكنولوجية المعلومات على عمل إدارة الأفراد.

الشكل رقم (1) : إطار تحليلي لوظائف تسيير الموارد البشرية



المصدر: william; H.holley and Kenneth M.jennings **personnel management : functions and issues**.new york the dryden press,1983.p.6

أما النشاطات الرئيسية والفرعية لإدارة شؤون العاملين فتتمثل بالأمور الأساسية التالية:

1- تحديد الاحتياجات اللازمة من قوى العمل واتخاذ الوسائل المناسبة لتوفيرها.

2- قياس أداء العاملين وتطوير قدراتهم.

3- إيجاد علاقات عمل تعاونية بين الإدارة والعاملين.

4- الكشف عن المشاكل التي تصادف العاملين وحلها.

5- توقع التغيرات والاستعداد للتعامل معها.

وعموما فان الهدف الأساسي لإدارة شؤون الأفراد هو تحقيق الأهداف العامة للتنظيم الإداري من خلال التوفيق بين حاجات الأفراد وحاجات المؤسسة والنظر للموارد البشرية نظرة استراتيجية لأنها أهم الأصول الموجودة.

المبحث الثالث

مفهوم وظيفة وتسيير الموارد البشرية

قد يعتبر البشر عمومًا موردا بالنسبة للمؤسسة، مثل المباني، المخزون، النقدية في الصندوق، وهم بهذا المفهوم يمثلون استثمارا، ولكي تستطيع المؤسسة استخدام واستغلال وتنمية هذا الاستثمار فعليها إدارته، بمعنى أنه يتطلب تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم مثلما يتطلب ذلك استخدام العوامل المادية للإنتاج. وفى الواقع يوجد جانب كبير من الحقيقة في تلك المقولة التي تؤكد (أن البشر هم

أصل تملكه المؤسسة)فما هو إذا تعريف الوظيفة التي تعنى باستخدام هذا الأصل؟

المطلب الأول

مفهوم وظيفة الموارد البشرية

يعتبر بعض الباحثين وظيفة الموارد البشرية واحدة من وظائف المؤسسة وهي وظيفة استشارية مساعدة بدأت تحتل مكانة رئيسية وهامة في نظام الصناعة الحديثة، على الرغم من حداثة عهدها نسبيا وعرفت **بأنها الوظيفة التي تقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمؤسسة بغية المساعدة على تحقيق أهداف هذه المؤسسة.**[12]

ولكن هذا التعريف لم يحدد نشاطات هذه الوظيفة وإنما اكتفى فقط بذكر طبيعتها وهدفها المتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من أجل المساعدة على تحقيق أهداف المؤسسة.

أما J.C.PIERRE فيعتبر وظيفة الموارد البشرية وظيفة مساعدة مثل الوظيفة المالية،هدفها النهائي هو تسهيل نشاطات الوظائف الأخرى للمؤسسة وذلك بتحسين مساهمة الأفراد في عملية التحويل . ويعرفها بأنها الوظيفة التي

12- ماهر اعليش"**إدارة الموارد البشرية** "مكتبة عين شمس ،القاهرة .1971 ص 28

تلم بمجموع النشاطات والتفاعلات الإنسانية والتدفقات المادية الطاقات والمعلومات الموجهة نحو[13] :

-الحصول واستعمال وتطوير و تحفيز الموارد البشرية (رأس المال البشري) من أجل تحقيق عملية التحويل في المؤسسة

-حل المشاكل المرتبطة بالعلاقات المتداخلة بين الأفراد، وبين الأفراد ومحيط العمل (التكنولوجية؛ البيئة؛ الثقافة؛ الأهداف) وإدارتها من أجل تحقيق أحسن دمج للأفراد بمؤسساتهم، ويتمثل دورها أيضا في النظام البشري للمؤسسة.

المطلب الثاني

مفهوم تسيير الموارد البشرية

بالنسبة لتسيير الموارد البشرية فهو المكونة الإدارية لوظيفة الموارد البشرية،بمعنى التنظيم والتخطيط والتنسيق والمراقبة، كل هذا من أجل أن تتخذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب من قبل الأفراد الذين لهم السلطة في اتخاذها و أهداف تسيير الموارد البشرية تتوافق مع أهداف وظيفة الموارد البشرية ألا وهي الاستخدام الكفء لهذه الموارد واستقرار واستمرار المؤسسة باعتبارها جماعة خاضعة لضغوطات خارجية وتوترات داخلية والبحث عن أفضل ملائمة بين الفرد ومحيطه.

13 - Pierre J.C **"Gestion des ressources humaines"**. Volume 2, université catholique de diffusion 1986. science économiques, sociales et politiques

فما هو تسيير الموارد البشرية؟

إن التسيير هو عملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد (مع الآخرين)ومن خلالهم بكفاءة، وتشير هذه العملية إلى أنشطة التخطيط والتنظيم والقيادة والتقييم، التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف، ومنه فإن أي تعريف للتسيير يجب أن يتضمن ثلاث عوامل مشتركة: أهداف- موارد محدودة- أفراد، وبالرجوع إلى تعريفنا للتسيير فالأهداف هي (الأنشطة المنفذة) والموارد المحدودة مضمنة في كلمة (كفاءة) والأفراد هم الأفراد أو الآخرين.

أولا: تعتبر الأهداف ضرورية لأن أي نشاط يجب أن يوجه نحو نهاية معينة،إن هناك قدر كبير من الحقيقة في هذه الملاحظة ً إذا كنت لا تعرف أين ستذهب ، فأي طريق ستسلكه إلى هناك ً إن الأهداف الموضوعة قد لا تكون معلنة ولكن ما دامت الأهداف غير موجودة فلا حاجة لمديرين (مسيرين).

ثانيا: الموارد المتاحة دائما محدودة؛ إن الموارد الاقتصادية بطبيعتها نادرة، وبالتالي فإن مسؤولية تخصيصها تقع على عاتق المسير ويقتضي هذا لأمر من المدير ليس فقط الفعالية في إنجاز الهدف أو الأهداف الموضوعة ولكن أيضا الكفاءة في ربط المدخلات بالمخرجات، فيجب عليه أن يهدف إلى تحقيق حجم محدد من المخرجات باستخدام حجم أقل من المدخلات، ويجب على المسير بعد ذلك أن يعمل على تحقيق الأهداف الأمر الذي يجعل منه

مسيرا فعالا وأن يعمل على التخصيص الأفضل للموارد المحدودة الأمر الذي يجعل منه مسيرا كفئا.

ثالثا: الحاجة إلى فردين أو أكثر هو أخر المتطلبات لوجود التسيير، لأن التسيير يؤدى عمله مع ومن خلال الأفراد فبدون الأفراد لا حاجة للتسيير.

وخلاصة القول إن المسيرين هم الذين يعملون مع الآخرين ومن خلالهم ويقومون بتخصيص الموارد النادرة لإنجاز الأهداف، وغياب أي عامل من هذه العوامل يعنى أنه لا توجد حاجة للتسيير.

ولتعريف تسيير الموارد البشرية لابد أن نحيط بكافة التعابير المستخدمة في هذا الفرع من المعرفة حيث ترددت تسميات عديدة منها إدارة الأفراد والعلاقات العمالية والعلاقات الصناعية والعلاقات الإنسانية ويبدو لأول وهلة أن هذه التسميات تقصد معنى واحد هو مجمل العلاقات بين الإدارة والقوى العاملة ولكن لو أمعنا النظر مليا لوجدناها تختلف في أهدافها،إذ لكل تسمية هدفها، فالمقصود بالعلاقات العمالية هو العلاقة بين النقابة والإدارة والدولة وهي مرادفة للعلاقات الصناعية إذ تضم المفاوضات بشأن شروط العمل والمساومة الجماعية وأعمال اللجان الخاصة بمنازعات العمل والتشريعات التي تسنها الدولة لتنظيم العلاقة بينها وبين الإدارة والعاملين .

وهي بتعبير أدق العلاقات الجماعية المنبثقة عن الاستخدام أما العلاقات الإنسانية فتعنى دراسة الأفراد أثناء العمل، وليس الأفراد منفصلين وإنما كأعضاء

في مجموعات عمل غير رسمية، وإدراك هذه العلاقة بين الأفراد لخلق فريق متعاون يستطيع أن يحقق أقصى درجة من الإنتاجية.

أما تسيير الموارد البشرية فقد اهتم بدراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها والوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجية[14].

ويري الدكتور مهدى حسن أن تسيير الموارد البشرية هو العملية التي يتم بموجبها الحصول على الأفراد اللازمين للمؤسسة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها ،وترغيبهم في البقاء بخدمتها،وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها[15].

ويرى مصطفى كامل أن تسيير الموارد البشرية يهدف إلى الإجابة على التساؤل الخاص بكيفية توجيه وتنسيق الجهد البشري نحو تحقيق أهداف منظمات العمل المعاصرة.[16]

---

14 – Pierre J.C "**Gestion des ressources humaines**" vuibert, paris ,1995. p.26

15 - مهدي.ح. ز "**إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية**" عمان- دار مجدلاي 1993

16 - مصطفى مصطفى كامل "**إدارة الموارد البشرية**" ،الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة 1994 ص10

أما J.M PERRETI يعرف تسيير الموارد البشرية على انه مجموعة من الإجراءات والقرارات والسياسات ،التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات والتأهيل والمعارف والقدرات المطلوبة، وتحفيزها وتطوير إمكانياتها لتتمكن من القيام بالنشاط أو الوظائف، وتحمل المسؤوليات من اجل استمرار حياة المؤسسة وتطورها[17] .

ويتم أداء نشاطات تسيير الموارد البشرية المذكورة أعلاه في هيكل متخصص دوره في الغالب استشاري، أي تقديم النصح وخدمة الوظائف التنفيذية في كل المسائل المتعلقة بالموارد البشرية[18] .

17 - J .M perreti- " **gestion du personnel**"-, vuibert, paris, 1984

18 - كامل المغربي وزملاؤه "**أساسيات في الإدارة** " دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان-1995 ص289

الفصل الثاني

وظيفة الموارد البشرية

تعمل المؤسسات ومنظمات الأعمال اليوم في ظل بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة، ويتوفر لها مجموعة من الموارد المختلفة يتم استخدامها في التنافس بينها،ويمكن تقسيم هذه الموارد إلى ثلاثة مجموعات من الموارد هي:

- الموارد المادية؛ كالمباني، والعدد والآلات، والموقع الجغرافي، والتكنولوجية.
- الموارد التنظيمية؛ كأنظمة الهيكل التنظيمي والتخطيط والرقابة والتنسيق وكذلك علاقات فرق وجماعات العمل.
- الموارد البشرية؛ كالخبرة والمهارات والمعرفة وذكاء العاملين.

وتستخدم المنظمات هذه الموارد لخلق مزايا تنافسية تعطيها أفضلية في مواجهة المنظمات الأخرى.ومن الملاحظ فان مجموعتان من الثلاث مجموعات ترتبط مباشرة بوظيفة الموارد البشرية، وهناك دور أساسي لإدارة الموارد البشرية يتمثل في قيامها بخلق مزايا تنافسية للمنظمة من خلال استغلال وإدارة مواردها البشرية.

ومع التطور العلمي للإدارة بصورة عامة في التوجه إلى العنصر البشري خاصة،أصبح ينظر إلى الأفراد العاملين كموارد بشرية إنسانية،ولذلك فان دور إدارة الموارد البشرية لم يعد محدودا بالأدوار الإدارية الوظيفية بل امتد إلى ادوار أخرى استجابة للمتغيرات البيئية المؤثرة على المورد البشري كالمتغيرات البيئية القانونية والاجتماعية والاقتصادية، وهذا المدخل هو مدخل ردود الفعل. أي أن

مقدار ومستوى ونوعية نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية تستجيب لمشاكل البيئة الخارجية المؤثرة على البيئة الداخلية،إن هذا المدخل ينظر إلى المنظمة كنظام ضمن النظام الاشمل الذي هو المنظمة وبيئتها.

وفي ظل هذا المفهوم لإدارة الموارد البشرية ظهرت وظائف ونشاطات أخرى غير تقليدية من أهمها اختيار العاملين وجذبهم وإبقاؤهم أو الحفاظ عليهم في المنظمة والمفاوضات الجماعية وعقود العمل،والمسوحات الخاصة برغبات واتجاهات العاملين.

المبحث الأول

مفهوم وتطور ادارة الموارد البشرية

مر مصطلح الموارد البشرية بسلسلة من التغيرات من حيث التسمية والمضمون أو التطبيق المرافق للتسمية،إذ بدأت هذه الإدارة تحت مسمى إدارة القوى العاملة أو إدارة الأفراد التي تتضمن إدارة الأفراد العاملين في المنظمة، من حيث اختياراتهم وتعيينهم وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم وانتهاء بتقاعدهم وإنهاء خدماتهم.[1]

1 - عباس سهيلة محمد وحسين علي،"**إدارة الموارد البشرية**"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان،2000، ص 19.

المطلب الأول

مفهوم إدارة الموارد البشرية

يتباين الكتاب في تحديدهم لمفهوم إدارة الموارد البشرية، ويعزى التباين في اغلب الأحيان إلى التسمية التي يستخدمها الكاتب، فهناك من يستخدم تسمية الأفراد وإدارتهم في المنظمة ويعرف إدارة الأفراد بكونها"تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة"، ويدرك من التعريف بان إدارة الأفراد تشتمل على النشاطات الآتية:[2]

1- التخطيط:ويتضمن وضع الأهداف والمعايير، وتطوير القواعد والإجراءات ووضع الخطط وتوقع الإحداث المستقبلية القريبة.

2- التنظيم:تحديد مهمات وأعمال الأفراد العاملين وتوزيعهم على الأقسام ومنحهم الصلاحيات الكفيلة بإنجاز أعمالهم، علاوة على تنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة.

3- التوظيف:تحديد نوع الأفراد المراد تشغيلهم واستقطابهم واختيارهم علاوة على وضع معايير الأداء وتحديد الأجور والمكافآت وتدريب الأفراد العاملين.

---

2 - خالد عبد الحميد الهيتي،"إدارة **الموارد البشرية**"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان- الأردن،2005، ص.30.

4- القيادة: توجيه الأفراد العاملين باتجاه أداء أعمالهم ورفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل.

5- الرقابة: وضع المعايير التي تعكس تحقيق الأهداف كمستويات المبيعات ومعايير النوعية ومستويات الإنتاج ثم التأكد من أن الأداء الفعلي يتناسب مع هذه المعايير واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة.

وعليه فان إدارة الأفراد هي الإدارة المسؤولة عن تحقيق النشاطات السابقة للوصول إلى أهداف الفرد والمنظمة.

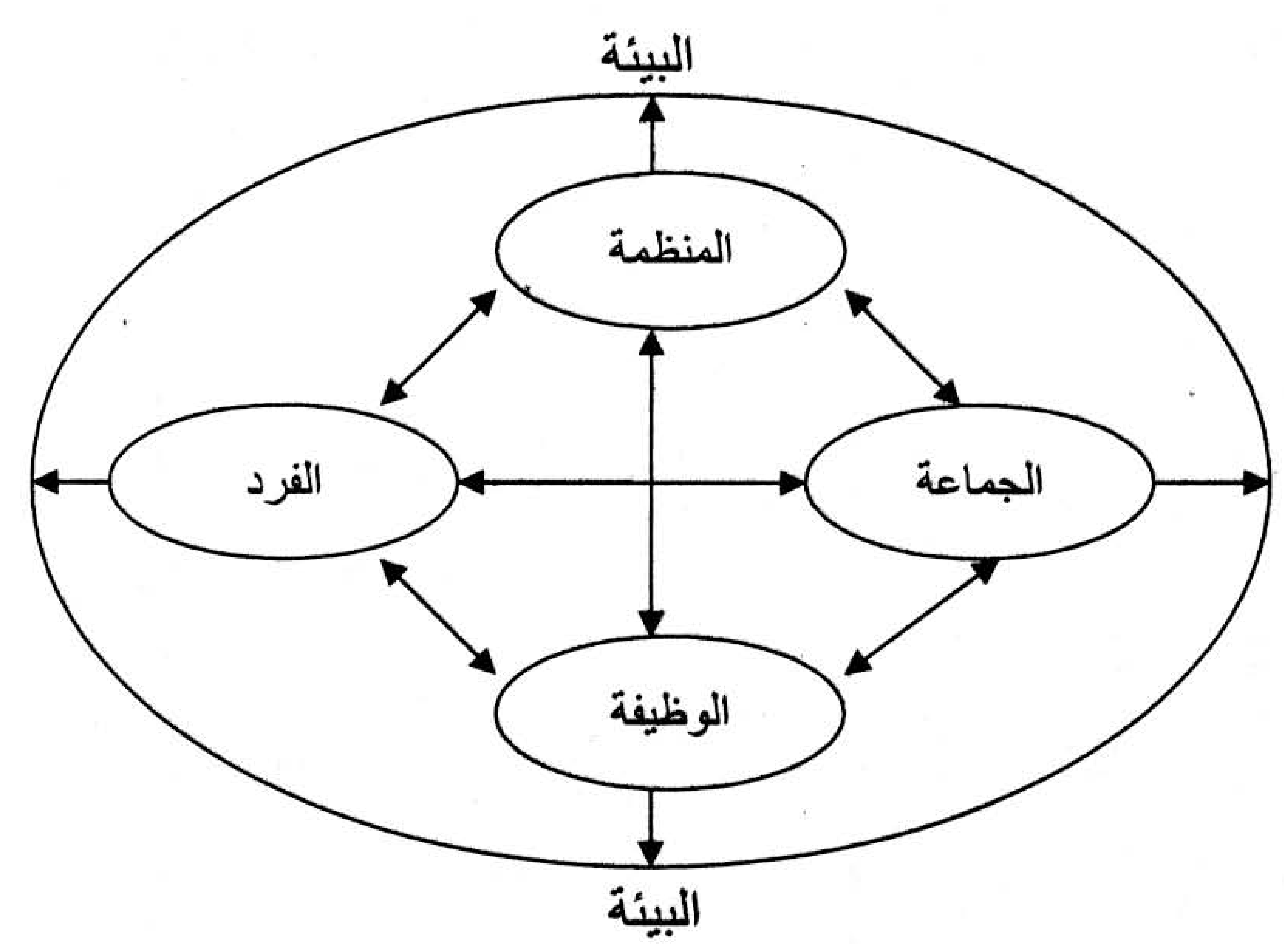
يلاحظ من هذا المفهوم أن إدارة الأفراد ما هي إلا نشاطات أو وظائف تبدأ مع الأفراد منذ دخولهم المنظمة، كما أن هذه الوظائف هي لتنظيم عمل الأفراد مع المنظمة أكثر من كونها استثمارا للجوانب الإنسانية لهذا العنصر، وهذا هو المدخل الوظيفي في مفهوم الإدارة.

ويؤكد الاتجاه الذي يتبنى فكرة إدارة الأفراد/الموارد البشرية على أن تلك الإدارة مسؤولة عن إنجاز نشاطات خاصة بالفرد بالمنظمة فهي الإدارة المسؤولة عن توجيه عنصر العمل في المنظمة من خلال نشاطات توجه لزيادة فعاليته كالاستقطاب والتوظيف والتدريب والتطوير والمكافئة.كما تستخدم تسمية إدارة الموارد البشرية وتعرف بأنها "الإدارة المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع"[3].

3 - Schuler,R.S"**Strategie Management of Human Resources**",5th ed.;west Publishing Company ,N.Y.1995.

وعليه تكون إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الاستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال؛ تخطيط واقعي للموارد البشرية، وتوظيف ملائم لها، وتدريبها، والمتابعة المستمرة لها وتطويرها في المنظمة لتحقيق المواءمات الآتية في الشكل:

الشكل رقم (2): **مواءمات إدارة الموارد البشرية**



المصدر: المرجع نفسه، ص. 32

يظهر من الشكل بان إدارة الموارد البشرية ومن خلال إنجازها لمجموعة من الوظائف تستهدف تحقيق نوعين من المواءمات:

1- **المواءمة الخارجية:** وتتحقق عندما تتمكن المنظمة من التكيف للمتطلبات البيئية.

2- **المواءمة الداخلية:** وتتحقق من خلال مواءمة الفرد مع الوظيفة، والوظيفة مع المنظمة، والوظيفة مع الجماعات، والفرد مع الجماعة والجماعة مع المنظمة.

تتحقق تلك المواءمات عندما تكون إدارة الموارد البشرية قادرة على الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما نوع العمل المراد إنجازه؟
- من المسؤول عن أداء العمل؟
- كيف يؤدى العمل المطلوب؟
- كيف ستظهر المنظمة عندما يؤدى العمل؟
- كيف يمكن قياس النتائج؟

ووفق البعد الاستراتيجي يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها"الإدارة الاستراتيجية التي تعنى بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري"[4]

وهذا التعريف يبرز الجوانب التالية:

---

4 - سهيلة محمد عباس،"**ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2006، ص.28.

- تطبيقات إدارة الموارد البشرية هي وسائل لربط النشاطات والوحدات التنظيمية والإسهام المباشر في تحقيق الربحية والإنتاجية.
- تقع مسؤوليات إدارة الموارد البشرية على كل من مديري الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين ومديري الموارد البشرية.
- الدور الحيوي الذي تلعبه ادارة الموارد البشرية في تحديد نجاح المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية لها.

إن دور ادارة الموارد البشرية أصبح متعددا ومعقدا، فلم يعد ذلك الدور التقليدي الذي يؤدى بشكل روتيني، وإنما يجب أن يتضمن ادوار تحليلية وتشخيصية وإبداعية في كل نشاط من نشاطات الموارد البشرية، فالأدوار التحليلية والتشخيصية تتمثل بشكل أساسي في صياغة استراتيجية المورد البشري المتوافقة مع استراتيجية المنظمة،ويتمثل الدور الفاعل لإدارة الموارد البشرية في التفاعل المستمر والترابط المتكامل بين هذه الإدارة، وفريق الإدارة العليا،حيث يقوم بالمساعدة في تحديد رسالة وأهداف المنظمة من خلال تحليله للفرص والتهديدات المرتبطة بالمورد البشري،وكذلك نقاط القوة والضعف في الموجودات البشرية في المنظمة.

وعليه يتأكد بأن الأدوار التي يجب أن تمنح لإدارة الموارد البشرية هي:

1- دور المعماري المسؤول عن تحديد كيف يجب أن تصمم المنظمة والوظيفة لكي تتمكن من تحقيق أهدافها.
2- دور المدقق الذي يحدد أيا من الجوانب الخاصة بالمنظمة أو العمل يجب تغييرها للوصول إلى فاعلية أفضل.

3- دور المشارك في وضع الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة من خلال الدور الاستشاري في كيفية إجراء عملية التغيير.

4- دور المتحرك داخل المنظمة لتحديد الأسبقيات الخاصة بالأهداف ومن خلال الخبرة الإدارية.

5- دور القائد لزيادة معنوية ودافعية العاملين من خلال الاختيار الدقيق لأساليب العمل.

ومثل هذه الأدوار يمكن إنجازها من خلال مجموعة الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

يمكننا الخروج بمجموعة من الاستنتاجات حول مفهوم إدارة الموارد البشرية وهي:

- التباين في التسميات (ادارة أفراد، ادارة قوى عاملة، ادارة علاقات عمل) يعكس التباين في التطور الفكري والتطبيقي لهذه الإدارة بدءا من اعتبار العنصر البشري احد عناصر العملية الإنتاجية إلى اعتباره رأسمال فكري يصعب تقدير قيمته بنفس الأسلوب الذي تم فيه تقدير عناصر الإنتاج الأخرى.

- التباين في الصلاحيات التي تمارسها هذه الإدارة مثل صلاحيات استشارية ليس لها الحق في أية قرارات تتعلق بالمورد البشري في المنظمة أو اقتراح برامج لإدارة المورد البشري حيث يرتبط مصطلح ادارة الأفراد بها، في حين أن مصطلح ادارة الموارد البشرية ارتبط بادوار إضافية أكثر عمقا واتساعا أفقيا

كما رتب صلاحيات تنفيذية لهذه الإدارة فلم تعد تمارس من قبل متخصصين استشاريين فقط،وإنما امتدت إلى جميع الإداريين داخل المنظمة.

- التباين في التسميات يعكس التباين في الأدوار التقليدية إلى الأدوار التحليلية الإبداعية.

المطلب الثاني

تطور وظيفة الموارد البشرية

إن الكثير من سياسات التوظف والاستخدام للموارد البشرية، يمكن إرجاع أصولها العلمية إلى الحضارات القديمة، وما يدل على ذلك بناء الاهرامات المصرية حيث يقدر العلماء أن بناء الهرم الأكبر قد استنفذ جهد ما يزيد عن مائة ألف موظف وعامل لمدة عشرين عاما، ما يشير إلى القدرات الإدارية والتنظيمية لاستخدام الموارد البشرية فنيا وانسانيا.*

* - ففي مصر الفرعونية ظهرت أهمية سياسة الاختيار والتعيين والعلاقات الإنسانية والدليل على ذلك رسالة الملك أو فرعون مصر ((بتاح حوتب)) لابنه" "عليك أن تبحث عن كل عمل صالح... إن فعل الخير عظيم دائم الأثر،أما فعل الشر فلن يجديك فتيلا،كن هادئ النفس وان تستمع لالتماسات العامل، ولا توجه إليه لوما قبل أن يفرغ ما في صدره ويذكر ما أتى من اجله.. لأن استماعك إليه من شأنه أن يريح قلبه" "، كما ظهرت أهمية وصف الوظائف وتحليلها" "لابد من فحص كل حرفة حتى يكون كل إنسان على علم بواجباته ومسئولياته طبقا لطبيعة كل عمل" ". كما كان يتم اختيار العمال بالأسلوب العلمي،حيث كان يتم تقسيم طالبي العمل

كما كانت الدولة الآشورية من الدول القديمة التي اهتمت بسياسة الأجور والمرتبات بتحديد حد أدنى للأجور بجانب نظام للحوافز والمكافآت التشجيعية، كما وضع الإغريق أسس دراسة الحركة والزمن لتحديد الأجر المناسب لكل وظيفة في ضوء أهميتها النسبية لباقي الوظائف.

أولا: المراحل التاريخية لتطور وظيفة الموارد البشرية:

عرفت وظيفة الموارد البشرية خلال العقود الأخيرة تطورا ملحوظا ودائما، ولذا فإن المفهوم الحديث لوظيفة الموارد البشرية لم يستقر إلا بعد سلسلة طويلة من التطورات التي مرت على الجنس البشري وهو يمارس العمل. وللتعرف على ذلك نتتبع المراحل التاريخية:

1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: تميزت هذه الحقبة التاريخية بطرق الإنتاج اليدوية حيث كانت معظم السلع تصنع في مصانع صغيرة أوفى بيت صاحب العمل، هذا ولو تعمقنا أكثر في هذه المرحلة فسنجد الأنظمة التالية:

أ-نظام العبودية:وفيه اعتبر العامل من ممتلكات صاحب العمل، يبيعه ويشتريه شأنه شأن كل السلع فلا حقوق قانونية أو إنسانية، كما أنه لم يكن تحت ظل

إلى تسع مرتبات مختلفة طبقا للقدرة والمعرفة والخبرة والأخلاق أو ما نسميه اليوم شروط شغل الوظيفة، وكان يقوم على هذا التصنيف وترتيب طالبي العمل قاض محايد نزيه،بجانب الاعتماد على نظام الاختبارات الشفوية والتحريرية التي تعقدها الحكومة (انظر في ذلك احمد حمودة" تاريخ الفكر الإداري،القاهرة، مكتبة الوعي العربي).

هذا النظام وجود لنظام العمالة 'وكانت السلطة المطلقة بيد المالك وكان العبد أحد الأمتعة التي يمتلكها.

ب- نظام الصناعة اليدوية: وفي ظلاله برزت فئة تملك الخبرة والمهارة وبدأت تعمل مقابل الأجر الذي يعد أجر الكاف، يسمح للعامل وعائلته بالكاف .

ج- نظام الطوائف:وبه شكلت كل صناعة طائفة لها قانونها يوضح شروط الدخول للمهنة وأجورهم ومستويات إنتاجهم، ويمثل نظام الطوائف احتكارا للصناعة أو الحرفة، وقد رتب التدرج في المهنة فهناك الصبي والعريف والمعلم، وينتخب المعلمون شيخا للطائفة فيوقع العقوبات على من يخلف لوائح وتعليمات الطائفة.

2- مرحلة الثورة الصناعية: ما إن بدأت الثورة الصناعية كنتيجة لسلسلة من الاكتشافات والاختراعات وظهور القوى المحركة والآلات في النصف الثاني من القرن الثامن عشر حتى واجه أرباب العمل مهمة تهيئة أفراد تحتاجهم مشاريعهم الضخمة، ولمواجهة تهيئة صناعة جديدة عليهم التهيؤ لمتطلباتها وعاداتها.ولكن بهجة الإنتاج وزهو الصناعة قد ألهاهم عن الاهتمام بالجنس البشري[5] .

5 - زكي هاشم،"**الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**"، القاهرة، دار الكتاب الجامعي 1975، ص 62- انظر كذلك: محمد محمد إبراهيم، "**إدارة الأفراد رؤية من الهيئة المصرية**"، المنوفية: كلية التجارة، ص 10

يضاف إلى ذلك أن قوة مساومة العمال كانت ضعيفة في سوق العمل فافتقر العاملون إلى الأمان في ما أصبح للآلة الدور الرئيسي في الإنتاج[6].

وفي خضم ذلك برزت النقابات في منتصف القرن التاسع عشر للدفاع عن مصالح العمال مستخدمة سلاح الإضراب مما اضطر أرباب العمل إلى مفاوضتهم جماعيا، وأخذت النقابات تطور تنظيماتها.

3- مرحلة الحرب العالمية الأولى: لقد تطلب تضخم الإنتاج أن تتوجه الإدارة لتوفير احتياجاتها من العاملين للوفاء بمتطلبات ذلك التوسع في الإنتاج رغم ظروف الحرب وما سببته من نقص في عرض القوى العاملة ولذا فقد فكرت الإدارة وبجدية في إنشاء إدارات متخصصة تتولى أنشطة تسيير الموارد البشرية.

4- مرحلة الحرب العالمية الثانية: لقد أفرزت هذه الحرب نفس إفرازات الحرب العالمية الأولى،ولكنها ركزت على العناية بالإنسان والذي هو محور الإنتاج، وبالتالي أوجبت العناية بتسيير الموارد البشرية.

ثانيا- التطور الإداري لوظيفة الموارد البشرية: يمكن تصنيف تطور وظيفة الموارد البشرية إلى ثلاث مراحل وهي مرحلة التكوين ومرحلة النمو وأخيرا مرحلة النضج، وقد أتت كل مرحلة من هذه المراحل تدريجيا ببرامج أكثر رقيا وتعقيدا وشمولا لتسيير الموارد البشرية[7].

6 - محمد سعيد سلطان،"**إدارة الموارد البشرية**"،مرجع سبق ذكره ص 18

7 - عمر عفيفي،"**إدارة الموارد البشرية**"، عمان،مؤسسة زهران .1991 ص 12

1- مرحلة التكوين: وتتعلق سنوات التكوين بتلك الأنشطة الخاصة بتسيير الموارد البشرية قبل بداية القرن العشرين فقبل سنة 1900، وبالرغم من وجود حالات تمت فيها الاستعانة بأخصائيين في الأنشطة الخاصة بالأفراد في الصناعات الخاصة للمساعدة في عمليات التعيين، وتحديد مستويات الأداء، والأمن الصناعي والتدريب وأيضا النواحي الصحية إلا أن عدد هؤلاء الأخصائيين كان قليلا لا يتعدى بضعة عشرات على مستوى الصناعة الأمريكية بأسرها ونجد أنه في أواخر القرن التاسع عشر صدرت قوانين وتم تأسيس مؤسسات بدأت تضع اللبنة الأساسية لتنمية برامج حظيت بقبول عام لتسيير الموارد البشرية، ولكن تنفيذ هذه الأنشطة كان يحدث غالبا بطريقة عشوائية في الواقع العملي.

وعموما يمكن وصف الأنشطة التي تتعلق بتسيير الموارد البشرية قبل عام 1900، بأنها كانت عشوائية وغير منظمة.

2- مرحلة النمو: حدثت فترة النمو في التطور النظري والعلمي لتسيير الموارد البشرية في الفترة مابين 1900-1946 فقد بدأت هذه الحقبة بظهور ما يسمي بالسكرتير الاجتماعي أو أخصائي شؤون المعيشة للأفراد في منظمات الأعمال،وكانوا يقومون بما يمكن أن نسميه اليوم وظيفة المحافظة على الموارد البشرية، أو صيانة الموارد البشرية ويرجع الدافع وراء تأسيس هذه الوظيفة إلى محاولة منظمات الأعمال لوقف أو الحد من نمو التنظيمات العمالية .

وتتميز هذه المرحلة أيضا بالاعتراف المتزايد بشرعية وضرورة الأنشطة الخاصة بإدارة الأفراد، وأهمية القيام بها في كل منظمة وتنتهي هذه المرحلة بنهاية

الحرب العالمية الثانية ومع منتصف الأربعينات نمت أنظمة أفراد في بعض المنظمات الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية، نموا كبيرا بحيث لم تختلف جوهريا عن الأنشطة الحالية لتسيير الموارد البشرية، فالفرق بينهما أساسا يكمن في مدى رقي ودقة هذه الأنظمة وليس في محتواها.

3- مرحلة النضج: تبدأ هذه المرحلة بقانون العمل الذي صدر في الولايات المتحدة سنة 1946، والتزام الحكومة الفدرالية بتوفير فرص عمل ملائمة ويعتبر التوسع الكبير لنطاق التدخل الحكومي في البرامج الخاصة بتسيير الموارد البشرية في كل المنظمات الخاصية الرئيسية لمرحلة النضج المستمرة حتى يومنا هذا.

إن الزيادة المستمرة في التشريعات التي صدرت على المستوى الفدرالي أو مستوى الولايات خلال الأربعين سنة الماضية، كان لها أكبر الأثر في تقييد حرية إدارة المنظمات في المسائل الخاصة بالموارد البشرية، وبالرغم من أن تزايد عضوية العاملين في المنظمات العمالية وبالتالي زيادة نموها،والتوسع المستمر في استخدام أسلوب المفاوضة الجماعية خلال الطور الأخير من مرحلة النمو السابقة، والتي كان لها أثر كبير في الحد من سلطات إدارة المنظمات، نجد أن السياسات الحكومية خلال مرحلة النضج قد أثرت تأثيرا كبيرا في مسائل حيوية.

المبحث الثاني

تطور الفكر التنظيمي للموارد البشرية

لم يجري التطور في الأفكار السابقة في عالم مجرد، وإنما في محيط اقتصادي واجتماعي متغير، حيث عرفت المنظمة تطورات عديدة، فقبل الحرب العالمية الثانية كان معيار المردودية المالية الدليل على صحة المؤسسة، والميزان الاقتصادي أسلوب القياس المثالي. كما أن الاقتصاد كان يحتاج إلى يد عاملة كثيرة، وكان أكثر اليد العاملة من الريف بدون تقاليد صناعية، ودون علم تقني، وقد أدى تطبيق التايلورية إلى تجزئة المهام وتحملت وظيفة الموارد البشرية التدريب للمهام الأولية، حيث وضعت هذه الوظيفة مجموعة من الخدمات الاجتماعية، وأنشأت بعض اللوائح لتنظيم الحياة الصناعية[8].

ومع ظهور حركة الإدارة العلمية تبلور العديد من سياسات التوظيف والاستخدام الفعال للموارد البشرية، كأهم عنصر من عناصر الإنتاج والمورد الأكثر تأثيرا في نجاح المؤسسات وفي الكفاية الإنتاجية.

8 – حسين حمادي، "**أسرار الإدارة اليابانية**"، القاهرة : 1988 ص 122

المطلب الأول

ظهور الإدارة العلمية

إن بداية الحركة العلمية تقترن باسم فردريك تايلور، حيث يعتبر المنظر الرئيسي لأفكار هذه الحركة، ولقد اهتم تايلور خلال عمله بإنتاج أقصى حد ممكن من خلال مجموعات العمل التي يشرف عليها، فلم يكن مرتاحا لنظام الأجر حسب القطعة، السائدة في المصنع، لاعتقاده أن هذا النظام لا يقوم على تقدير سلم لطاقة العامل الإنتاجية، بل مبني على سجلات إنتاج سابقة، وهو نظام أو مبدأ يرغبون الحفاظ عليه لأنه يجعلهم أصحاب المبادرة بتحديد كمية الإنتاج.

وتعتبر سنة 1898 بداية تجاربه المشهورة في مجالات رفع الكتل المعدنية وقطع المعادن، ومن نتائج دراسته أدرك أن الإدارة يمكن أن تكون علما له قوانينه ومبادئه، وأن الإدارة العلمية ثورة ذهنية من حيث كونها طريق لمعالجة مشاكل الإدارة اليومية، وقد بين أن الإدارة مسئولة عن اختيار العاملين وتدريبهم على كيفية أداء العمل بشكل صحيح بدلا من أن نترك هذه المسؤولية للعاملين، وأن على الإدارة والعاملين أن يتعاونوا في تنفيذ الأعمال وفق المبادئ العلمية التي توصل إليها

إلا أن الإدارة العلمية تجاهلت العامل الإنساني في العمل فألزمت العاملين بتأدية العمل مهما كان قاسيا ماداموا مسئولين عن التنفيذ، وهي حتى في تهذيبها لحركات الإنسان فقد نظرت لذلك الإنسان نظرة ميكانيكية فقط.

ولكن مولد إدارة الموارد البشرية قد يرتبط بظهور حركة الإدارة العلمية، حيث تطلبت من إدارة الموارد البشرية أن تلعب دورا في معالجة مشكلة العاملين تلك المشكلة التي أخذت تظهر كمشكلة إدارية[9]

أما فايول فقد بين أن العمليات الإدارية لا تتم من قبل مصلحة مختصة، وإنما في كل مستويات السلطة الهرمية حيث يمكن للعمال المشاركة أيضا في العملية الإدارية بدرجة ما وأنه كلما ارتفعنا في هرم السلطة كلما زادت أهمية هذه الوظيفة، والعكس صحيح.

ووضع فايول – أربعة عشر مبدأ للإدارة ويرى بأن العدد غير نهائي، واهتم كثيرا بمبدأ تقسيم العمل، ومبادئ تسيير الموارد البشرية تحت أشكال الاستقرار والمبادرة والاتحاد أو روح الجماعة، والمكافأة.كما يرى أنه يجب أن يتلقى المرؤوس أوامره من رئيس واحد، بدلا من أن يتلقى العديد من الأوامر من العديد من الأفراد في وقت واحد، وبالنسبة له السلطة تتركز حول الرئيس، مثله مثل تايلور ،غير أنهم ينظرون إلى المؤسسة على أنها منغلقة على نفسها.

المطلب الثاني

ظهور البيروقراطية

هي نموذج خاص بالتنظيم وتقوم على أساس مجموعة من السمات يمكن تلخيصها فيما يلي:

9 – محمد قاسم القريوتي ود.مهدى زويلف،"**مبادئ الإدارة**"،عمان: جمعية عمال المطابع التعاونية 1984، ص 26

يقوم النظام البيروقراطي على مجموعة من القواعد العامة، والأنماط التفسيرية اللازمة لأداء المؤسسة، ومن بين أهم هذه القواعد نجد:

- تعريف محتوى كل وظيفة وذلك بإصدار قوانين أو لوائح وهذه القوانين واللوائح أو القواعد بصفة عامة لا تتعلق فقط بمسائل الموارد البشرية، وإنما تضبط نشاط المؤسسة ككل مثل الإنتاج والعلاقات التجارية والتسيير الآلي.
- تتجاهل البيروقراطية الذاتية،حيث لايمكن أن يعالج أي مشكل بالبيروقراطية إلا بصفة عامة غير شخصية
- لا يعترف النموذج البيروقراطي للعامل بأية سلطة، فيجب عليه فقط تنفيذ ما تمليه القاعدة، إذ ليس له أي مجال لحرية الفعل، بذلك تجهل النظرية بأن العامل يمكن أن يلعب بالقاعدة التي يجب عليه تطبيقها،فالمنفذ ليس لا يهمه تحقيق أهداف المؤسسة بل له مهمة واحدة هي تطبيق القواعد المملية عليه،في حين أن التطبيق الحرفي لهذه القواعد قد يوصل إلى عدم تحقيق أهداف المؤسسة .
- إن التطبيق الحرفي للقواعد والتعليمات يحمى العامل من مسئوله الأعلى، حيث يحميه من الفصل التعسفي أو العشوائي، لهذا نجد للنقابات العمالية بعض الحجج الموضوعية لتشجيع التنظيم البيروقراطي، وذلك للتهرب بتسيير الموارد البشرية من التعسفية للسلطة الهرمية ولأرباب العمل.

نذكر هنا أن الذي ساعد على انتشار البيروقراطية في المنظمات هو أنها تتلائم مع الفكر التايلوري، فوجدت في اللمنظمات التايلورية أرضية مشجعة على الانتشار.

إن النماذج السابقة الذكر تنظر إلى المؤسسة على أنها وحدة ميكانيكية تخضع لسيطرة رئيس معين، وتعمل وفقا لأوامره، هذا إلى جانب النظرة السطحية للسلوك الإنساني في المؤسسات، والإقلال من أهمية الدور الذي يقوم به العامل البشري، كذلك تتميز بغياب الاهتمام بالبيئة، فيتعلق الأمر بمؤسسات منغلقة على نفسها.

المطلب الثالث

مدرسة العلاقات الإنسانية و أعمال آرجيرس وماك جرجور

أولا– مدرسة العلاقات الإنسانية :

إن المناهج السابقة الذكر لم تأخذ بعين الاعتبار الحاجات النفسية والاجتماعية للأفراد، حيث ساد لفترة طويلة وجهة النظر والتي مفادها أن وظيفة الفرد تكمن في أداء الأعمال التي تسند إليه وأن دراسته في المؤسسات وسلوكه تعبر عن عامل ثابت مثل عناصر الإنتاج الأخرى، بدلا من معاملته كأحد المتغيرات وأهمها جميعا، بحيث يؤثر سلوكه على المؤسسة.جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية لتبين أنه لكي يمكن العمل على زيادة كفاءة العمل الإنتاجية، فإنه يجب معالجة الموضوع من جوانب عديدة لطالما أهملت.

ونبهت تجارب – الهاوثرون – في شركة وستيرن إلكتريك – الأمريكية بقيادة آلتون ومايو– إلى أهمية مشاعر الأفراد اتجاه العمل ودوافعهم وعلاقتهم وقيمهم الاجتماعية، وأنماط القيادة في تحديد سلوكهم وأدائهم في العمل، رغم إنها لم تعطي إجابات واضحة وحاسمة عن دور هذه المتغيرات.

كما بين آلتون ومايو أن سير المؤسسة يتأثر بعناصر ذات طبيعة نفسية اجتماعية وإلى جانب التنظيم الشكلي، يوجد تنظيم لا شكلي محدد بمفاهيم الشعور، المركز، النفوذ وينشأ هذا التنظيم من وجود جماعات أولية لا تعرفهم المديرية، يكونون منطق لا يتلاقى بالضرورة مع المنطق الشكلي، يؤثر هذا لمنطق اللاشكلى على سير المؤسسة.

أما أعمال – ليون – فتتعلق بسلوك المسئول أو الرئيس، انطلاقا من تجربة أسلوب تنشيط جماعات الأطفال، فيبين أن المنظم الديموقراطي يحصل على أفضل النتائج. بعد تعميم استنتاجات التجارب المحققة مع الأطفال إلى عالم العمل.

إن هذه المدرسة أسهمت إسهاما كبيرا في دراسة وتفهم المواقف الإنسانية والسلوكية في إدارة الأعمال، كما طالبت بهجر القيود التنظيمية والترتيبان الهرمية،التي تنادي بها وجهات النظر التقليدية، والقيام بتحليل عميق للعوامل الطبيعية غير الرسمية، ودراسة العلاقات الجماعية، مع الأخذ بعين الاعتبار القيم الخاصة بالمؤسسة، إلا أنها تنظر للعامل ليس على أنه راشد، وإنما كمراهق يجب قيادته، كما أن الاختلاف الثقافي بين المسئولين والمنفذين يبقى نسبيا ولكن أقل مما كان عليه في السابق.

ثانيا: أعمال آرجيرس(chris argyris)

يرى هذا الأخير أن التنظيمات بسياستها، تعمد إلى الحد من القدرات الطبيعية للأفراد في النمو والتقدم، فهذه التنظيمات لا تدع مجالا كبيرا لقدرات

الأفراد، على الاختيار واستخدام الحكمة، أو لمواءمة التعليمات حسب الظروف، فأغلب الأفراد لا يعطون أي فرصة لاستخدام قدراتهم العقلية، بل يتوقع منهم الطاعة العمياء، وترك الأمور التي تحتاج إلى التفكير، إلى عدد قليل من الأفراد، ممن يشغلون مناصب رئاسية في المؤسسة، فالكثير من العمال يقضون ساعات عملهم اليومية، في محاولة لضبط مشاعرهم وقدراتهم العقلية، حتى يتمكنوا من مسايرة النظام الموضوع واللوائح المرسومة، والتي هي في حقيقة الأمر ليست بدرجة الكفاية.

إن معاملة الفرد كمكون آلي تؤدى إلى مضايقته إلى أبعد الحدود لأنه يريد أن يعامل على أساس أنه إنسان بشرى له احتياجاته ومبادئه الخاصة، وإهمال هذه الأمور هو إهمال الذات التي تتطلب عناية واهتماما خاصا وتنتج تأثيرات عكسية كثيرة تؤدى إلى اختفاء بعض الصفات المقبولة، بل والمطلوبة، مثل الرغبة في التقدم والابتكار.

ويرى آرجيرس أنه هناك ثلاث أنواع من الوسائل والتي من خلالها تعرقل التنظيمات العامل الناضج، وتشجع العامل غير الناضج ليستمر على نفس المنوال:

- هيكل التنظيم الرسمي الذي يعمد إلى تركيز السلطة والقوة في أيدي أقلية ويترك المرؤوسين تحت رحمة رؤسائهم أو النظام نفسه
- القيادة الموجهة المتسلطة، حيث يقوم الرئيس بإصدار جميع القرارات آتى يحتاجها العمل، ويتمثل دور المرؤوسين شفى مجرد تنفيذ تلك القرارات دون أي مشاركة

- نظم الرقابة الإدارية والتي تفرض العديد من القيود على القرارات الشخصية للعامل مثل قيود العمل وإجراءات ولوائح العمل[10].

ثالثا– نظرية X ونظرية Y لماكجرجور:

إن نظرية X تبحث في مفهوم العاملين، والطرق التي يجب على الإدارة إتباعها لتحكم الرقابة عليهم، وتقوم هذه النظرية على ثلاثة أركان :

- أغلب الأفراد لا يرغبون في العمل ولا يحبونه
- يجب استخدام نوع ما من القهر أو القوة مع الأفراد، حتى يمكن التأكد من أدائهم لأعمالهم
- إن الإنسان العادي يفضل أن يوجه لأداء عمل معين، بدلا من اعتماده الشخصي على نفسه.

لقد أثبتت العديد من الأبحاث أن ظهور الأفراد السلبيين والسلوكيات غير الرسمية، إنما هو نتيجة لتطبيق هذه النظرية.

أما نظرية Y فتقوم على أربعة أركان: مبدئيا لا يمكن الجزم بأن الأفراد يحبون أولا يحبون العمل بطبيعتهم، بل إن ميولهم اتجاه عملهم يتكون نتيجة لخبراتهم السابقة.

---

10 - إبراهيم الغمرى،"**الإدارة:دراسة نظرية وتطبيقية مع مجموعة من الحالات العملية والمباريات التدريبية**"، الطبعة الثالثة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1982، ص 105.

يمكن إنجاز الأعمال عن طريق الارتكاز على الطرق المبنية والمعتمدة على السلطة، إلا أن هذه الطرق لا تمثل الوسيلة الوحيدة لأداء وإنجاز الأعمال، كما أنها لا تضمن ضمانا أكيدا القيام بالمهام المطلوبة، كما يجب أن نضع في اعتبارنا الآثار السلبية التي تنجم عن استخدام مثل تلك الطرق في إنجاز الأعمال.

يختار العمال لأنفسهم مجموعة من الأهداف، إذا ما تبينوا في ذلك إمكانية تحقيق نوع معين من المكافأة، سواء كانت مادية أو نفسية، وبمجرد اختيارهم لتلك الأهداف فإنهم يسعون لتحقيقها بجميع طاقاتهم، وخاصة إذا حفزوا من قبل رؤسائهم على تحقيق نفس تلك الأهداف.

في ظل الظروف الطبيعية نجد أن الأفراد لا يتهربون من المسؤولية، بل يسعون إليها فمهمة إدارة الأعمال بصفة عامة حسب هذه النظرية،هي خدمة العمل، المركز الأساسي الذي يمكن أن يحقق الفرد منه زيادة درجة كفاءته وأحكام الرقابة الذاتية على نفسه وتحقيق الشعور بالإنجاز .

المطلب الرابع

المدرسة السلوكية و التجربة اليابانية

أولا-المدرسة السلوكية:

برزت المدرسة السلوكية بسبب العيوب التي وجهت إلى النظريات الكلاسيكية وحركة العلاقات الإنسانية، فظهر هذا التيار الذي يركز أساسا على السلوك الإنساني في المؤسسة ولا يهتم كثيرا بالتكوين الداخلي لها، وقد راجت هذه الحركة في الفترة ما بين مطلع الأربعينيات وأواخر الخمسينات من القرن العشرين .لقد تأثر الاتجاه السلوكي في التنظيم بحركة العلاقات الإنسانية، ونتائج تجارب مصنع هورثورن، والتي أثارت اهتمام الباحثين نحو مجموعة من القضايا ذات الصلة بالسلوك التنظيمي وهي:

- الاهتمام بالجماعة ودورها في توجيه مواقف الأفراد نحو أهداف المنظمة.
- التركيز على موضوع التفاعل بين الفرد والمنظمة، وكيفية توجيه العاملين لصالح أهداف المنظمة.
- بروز افتراضات جديدة للسلوك التنظيمي تجاوزت حدود المناخ التنظيمي إلى المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة.

وتقوم حركة الاتجاه السلوكي في التنظيم على الأسس التالية[11]:

---

11 - علي العضايلة و م زويلف، "**إدارة المنظمة نظريات وسلوك**"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996 ص 65

- إن التنظيم الرسمي الذي كان محل اهتمام المدرسة التقليدية لا يوفر الجو الملائم للتنظيم السليم.
- الإنسان والسلوك الإنساني من المتغيرات الرئيسية المحددة للسلوك التنظيمي.
- التركيز على الجوانب النفسية والاجتماعية للفرد وليس تكوينه الفسيولوجي الذي ركزت عليه الإدارة العلمية.
- البيئة متغير رئيسي في تحديد السلوك التنظيمي.
- الاهتمام بأثر التنظيم غير الرسمي في السلوك التنظيمي.

واهتمت النظريات السلوكية بشكل رئيسي بالسلوك الإنساني داخل المنظمة وبالمحددات التي تؤثر عليه وتشترك جميعها تقريبا في رفض أسلوب التنظيم الرسمي التقليدي الذي تبنته المدارس التقليدية.

يمكن اعتبار انطلاق التيار السلوكي في التنظيم بعد ظهور كتاب شستر برنار(Chester barnard) عام 1938 بعنوان وظائف المديرين، وتلاه هربرت سايمون في كتابه السلوك الإداري، حيث وضعا أساسا جديدا في التنظيم باعتباره نظاما اجتماعيا،وقد ركز برنار على اعتبار أن المنظمة نشاط تعاوني وقد تلته نظريات أخرى مثل نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم لآرجيرس ونظرية التفاعل لويليم وايت .

ثانيا–التجربة اليابانية وإدارة المنظمة:

لقد اهتمت مراكز البحث الإداري بالتجربة اليابانية التي أصبحت مثار إعجاب الكثير منها وأخذ الباحثون في التطلع لتطويع هذه التجربة في مجتمعاتهم

بعد ما كان يظن أن قوة منافسة اليابان تكمن في رخص أجور العمالة وتوفرها، ولقد فات هؤلاء أن السر في ذلك التقدم راجع إلى طبيعة البيئة اليابانية والمنطلقات الثقافية والتربوية للمجتمع الياباني المؤطر بقيم روحية كان لها لأثر في الممارسات الإدارية والفكر الإداري الياباني[12] .

فالمجتمع الياباني يمتاز بعلاقات أسرية موروثة قد تعارف عليها المجتمع منذ زمن سحيق هذه العلاقات التي تتمثل في الحب والتضامن والتكافل والاحترام والولاء فانعكس ذلك على احترام العمال بعضهم لبعض واحترامهم لرؤسائهم وتلقيهم لإرشاداهم بالرضا والتنفيذ وقد أدي ذلك الشعور بالإدارة أن تعتبر المنظمات ومولدها كمولد طفل يحتاج إلى الرعاية والتشجيع والانتباه، كما أن المجتمع الياباني تسوده روح التعاون الهادف والمشترك لتطوير المنظمة، كما أن العاملين ينظرون إلى أنفسهم من منظار التعاون المشترك،وقد عودت التقاليد اليابانية المديرين على العمل المشترك مع الآخرين عندما يشعرون بعدم القدرة على التعامل مع متطلبات الموقف،أو ما يواجهونه من مشاكل،فهم يشكلون وحدة بشرية متعاونة .

كما أن العامل الياباني يعطي أولوية الالتزامات الفردية على الحقوق الفردية إذ لا يفكر الفرد الياباني بحقوقه الشخصية مثل الوفاء بالتزاماته الشخصية،و الإدارة اليابانية هي الأخرى تنظر للفرد الياباني من منظار التعاون في إطار ما يسند إليه من مسؤوليات ضمن مجموعة، أكثر مما ينظر إليه مستقلا

12 - محمد حربي حسن، "**علم المنظمة**"، جامعة الموصل، دار الكتب للطباعة 1989 ص157.

بذاته والأهم من ذلك كله أن الإنسان يعتبر حجر الزاوية في تطوير المنظمات اليابانية،إذ أن وفرة الأيدي العاملة و قلة الموارد الطبيعية في اليابان جعل من الضروري عناية الإدارة بالموارد البشرية والتي هي مصدر تطوير المنظمة،ولقد مارست الإدارة اليابانية أنماطا من السلوك في تعاملها مع العاملين منها[13]:

- التركيز على النواحي الإنسانية في العمل.
- نظام ديمومة الوظيفة.
- إن الإدارة وهي تتعامل مع الموظف المتدني في الأداء تعمد إلى تطويره وتطوير شخصيته بدلا من الحط من معنوياته.
- إن مسؤولية الإدارة مساعدة الذات الداخلية للعاملين من خلال ربط المنظمة بالمجتمع وبالفرد العامل وتطوير شخصيته.
- تدريب الشباب وتلقينهم القيم التي تعمل بها المنظمة.
- ترى الإدارة اليابانية أن لكل فرد حاجاته الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والروحية ولذا عليها الاهتمام بالإنسان بشكل عام إذ ما إن يحقق الفرد حاجته فإنه سيتفرغ للعمل المنتج الذي يكون في معظمه عملا مميزا.
- إن المنظمات اليابانية تولى اهتماما كبيرا بالمجتمع وهي تسعى دوما لكسب ثقته، وهي تفضل ذلك على تحقيق الأرباح، ولكنه عندما يفشل أي قطاع

13 - ريتشارد باسكال /ترجمة حسن محمد ياسين،"**فن الإدارة اليابانية**"، السعودية، الرياض: معهد الإدارة العامة 1986 ص 179- انظر كذلك عبد السلام أبو قحف، "**التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم**"، الإسكندرية، أي بي سي 1989

من قطاعات الأعمال في تحقيق الربح فمن الضروري حينها إنهاؤه، حيث أن بقاءه يشكل ضياعا لموارد المجتمع.

المبحث الثالث
وظيفة الموارد البشرية والمجلات الأخرى

مهما اختلفت دوائر إدارة الموارد البشرية، فإنه من الضروري أن تتمتع مثل هذه الدوائر بسلطات مناسبة، ويقتضي ذلك في أغلب الأحيان رفع المستوى الإداري لمدير إدارة الموارد البشرية وربطه بالمدير العام، فإذا كانت المؤسسة كبيرة، قد تكون هناك حاجة لوجود نائب رئيس لإدارة الموارد البشرية، وفي المؤسسات ذات الحجم المتوسط فإن وضعية إدارة الموارد البشرية قد تكون إدارة على مستوي الإدارات الكبرى، ولكنها ترتبط بالمدير العام أو نائبه للشؤون الإدارية أما في المؤسسات الصغيرة فقد تكون فرع خاص بالوظيفة.

ومهما يكن الوضع، فإنه من اللازم أن تتمتع دائرة الموارد البشرية بصلة خاصة بالإدارات العليا حتى يمكنها ذلك من تطبيق السياسات المتعلقة بشؤون الأفراد على مختلف أقسام الجهاز بشكل جيد.

المطلب الأول
وظيفة الموارد البشرية والبيئة الاجتماعية والاقتصادية

وبعد الحرب العالمية الثانية إلى غاية السبعينات سجل تزايد البعد الاجتماعي للمؤسسة، وأصبح ينظر إليها كمجتمع للحياة في العمل، وظهرت

مسألة إدماج اليد العاملة كضرورة اقتصادية وقانونية وبقي معيار الربح هو المسيطر،لكنه أصبح من الواجب على المؤسسة أن تطور قدراها على الاستجابة للحاجيات النفسية والاجتماعية للعامل، وأصدرت قوانين تتعلق بحق التقاعد وتامين البطالة والتكوين،وأصبحت مديرية الموارد البشرية تتناقش مع النقابات فيما يخص الاتفاقيات القابلة للتطبيق في كل وحدات المؤسسة، ووضع إجراءات تقنية لتسيير الأجور، الترقية، التوظيف، التأهيل، تحليل المناصب التقييم وقد لعبت وظيفة الموارد البشرية دورا ممتازا، حيث ناضلت من أجل،نوعية علا قات العمل وبعد سنة 1974 عرف الاقتصاد الدولي أزمة -حيث استمر النمو الاقتصادي لكن ببطء وحدثت أزمات مثل أزمة الطاقة، وتطورت المنافسة الدولية،وظهر تزايد سريع للبطالة لتمس العديد من الفئات الاجتماعية، وتطور التقنيات المرتكزة أساسا على الأتمتة والمعلوماتية وأصبح الإنسان يجمع ويفسر ويسير المعلومات ويشخص ويسير الآلة،إضافة إلى الأحداث العشوائية لظروف اقتصادية غير مؤكدة .

كل هذا فرض على المؤسسات تحولات مهمة، حيث فرض عليها أن تتكيف مع هذه الظروف لمواجهة محيطها الجديد وتبحث عن مكاسب جديدة للإنتاجية وخاصة في استعمال الموارد البشرية، كما أنه أصبح من الواجب عليها أن تتصرف بدلالة استراتيجية وتخطيط اجتماعي،حتى يصبح تسيير الموارد البشرية واجهة للالتفاف نحو العلاقة بين المؤسسة والفرد.

في الثمانينيات ومع زيادة حدة المنافسة الدولية والأزمة الاقتصادية، إضافة إلى مجموعة الابتكارات التكنولوجية والتي أدت إلى انقلاب في مستوى

تنظيم المهام، أنظمة الاتصال، التأهيلات الضرورية بالنسبة للموارد البشرية لتشغيل معدات مكلفة وسهلة التعرض للأعطاب.

كل هذه التغيرات والتطورات غيرت في علاقة القوة بين أرباب العمل والنقابة، حيث دخلا في عملية توافق متبادل، مما مكن من استجابة أفضل لحاجات المؤسسة، واستجابة أفضل للتطلعات الحقيقية للموارد البشرية،ونتيجة للعوامل السابقة وتحت تأثير الدخول السريع للصناعة اليابانية إلى الأسواق الدولية، والكتابات الموجهة من قبل العديد من الباحثين الذين يرجعون نجاح المؤسسة اليابانية إلى قدرة مواردها البشرية، أصبح على المسيرين تكييف وسائل الإنتاج، والهياكل التنظيمية مع العوامل المذكورة أعلاه، وتوظيف أشخاص أكثر نضجا، يقبلون التغيير كأسلوب عادى للحياة العملية، قادرين على الحركية والمبادرة لرفع كفاءة المؤسسة و تكييفها مع البيئة، وإلى ضرورة تزويد المؤسسة بثقافة حركية تجلب انتماء وولاء العمال، وتطوير الأبحاث والتجارب التي ترمى إلى دمج قوى للموارد البشرية في أهداف المؤسسة .

المطلب الثاني

وظيفة الموارد البشرية والتطورات التكنولوجية و تشريعات العمل

إن التقدم التكنولوجي الذي حدث منذ الثورة الصناعية وما قبلها كان مذهلا، فقد وصف التقدم الذي حدث خلال القرن العشرين فقط بأنه أكبر من التقدم المتراكم عبر الخمسة آلاف سنة السابقة له. إن الرقي في النواحي التقنية والفنية قد مرا عبر طريق طويل من التطور صاحبه تغير جذري للقوى العاملة

كنتيجة لتغير حاجات ومتطلبات المنظمات، ومن أهم هذه التغيرات التوسع المستمر في الأوتوماتيكية وزيادة الاعتماد على الحاسبات الإلكترونية.

وترتبط وظيفة الموارد البشرية بتشريعات العمل السائدة في أي بلد، وتظهر أهمية الإطار القانوني التشريعي عندما نتناول أي جانب من جوانب الوظيفة، ولقد عرفت هذه التشريعات بعد الحرب العالمية الثانية تطورا مهما، أدى إلى تقوية التزامات المؤسسة في مجالات عديدة، وتخص هذه التشريعات عدة جوانب ومجالات مثل[14]:

- إنشاء لجان المؤسسة، وإنشاء ممثلي العمال.
- حرية الأجور، ووضع الأجر الأدنى المضمون.
- القوانين التي تخص التكوين المستمر،والقوانين التي تخص التسريح الفردي والجماعي.
- تحسين ظروف العمل، تخفيض وتنظيم وقت العمل.
- القوانين الخاصة بتوزيع الأسهم على العمال.
- عقد العمل الخاص بمدة محددة،و العمل المؤقت.
- تطوير الهيئات الممثلة للعمال. والمساهمة الجماعية ولوائح النزاعات الجماعية للعمل، و المساواة المهنية.

---

14 - BERNARD GALAMBOU " **hommes a gérer ,entreprise moderne**" 1984

لقد أدى تطور تشريعات العمل إلى التزامات عديدة يجب أن تؤديها وظيفة الموارد البشرية ومواقف صلبة يجب أن تسيرها وتفرز تكاليف عليها أن تتحكم فيها.

المطلب الثالث

علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى

على الرغم من الأهمية القصوى لإدارة الموارد البشرية من خلال الحرص عل أيجاد العلاقات الطيبة بين العاملين وتطوير العاملين أنفسهم، بحيث يشعرون بتوافق تام، أو بأكبر قدر ممكن من التوافق بين حاجاتهم الشخصية وحاجات المؤسسة التي يعملون فيها فإن الباحثين لم يجمعوا على الوضع التنظيمي الأمثل لهذه الإدارة، بل تعددت الآراء حول الجوانب المختلفة لهذه الوظيفة الاستشارية بطبيعتها، وينبثق هذا التعدد في الآراء من ارتفاع المستوي التنظيمي لإدارة الموارد البشرية وارتباطها بالمدير العام أو نائبه لشمول مهامها التي تتمثل في وضع السياسات في المجالات المختلفة لهذه الوظيفة، ومساعدة الدوائر والأقسام المختلفة في التنظيم على تطبيقها من خلال تقديم المشورة، وتظهر الطبيعة التنفيذية لعمل هذه الإدارة من خلال تجاوز إشراف مدير إدارة الموارد البشرية العاملين تحت إمرته، إلى تقديم خدماته إلى دوائر أخرى في مجالات الاختيار والتعيين والترقية وتقدير أجور ومزايا العمل، و حتى تكتسب مثل هذه القرارات الصفة الإلزامية اللازمة، فإن العلاقة بين مدير إدارة الموارد البشرية، ورأس الجهاز الإداري على علاقة وثيقة مستمرة، وهو أمر يثير حساسية لدى

التنفيذيين على نفس المستويات المماثلة أو دونها، الذين يشعرون أن صلاحيات مدير الموارد البشرية أكبر مما يجب وأنها تقلص من صلاحياتهم.

أما الوظيفة التنفيذية والممكن تسميتها بوظيفة التنسيق فتتمثل في الإشراف على نظم سياسات إدارة الموارد البشرية بمختلف جوانبها بين مختلف أقسام التنظيم الإداري وعدم اختلاف التطبيق بينها، وتعميم التعليمات والإرشادات في هذا السياق، ويقتضي مثل هذا الدور مهارة خاصة، بحيث يعتبر مسئول إدارة الموارد البشرية نفسه مصدرا للمساعدة وحل الإشكالات أكثر من كونه مصدرا للسلطة والأوامر.

أما الدور الآخر لإدارة الموارد البشرية فهو الدور الاستشاري الداخلي الذي تحال إليه الإشكالات في مجال التعامل مع العملين في مجالاتها المختلفة، وذلك من أجل دراسة الموضوع وتقديم الرأي في كيفية التعامل معه بشكل يكفي الدوائر المختلفة من التصرف بشكل يتناقض مع السياسات وخلق سوابق تربك العمل.

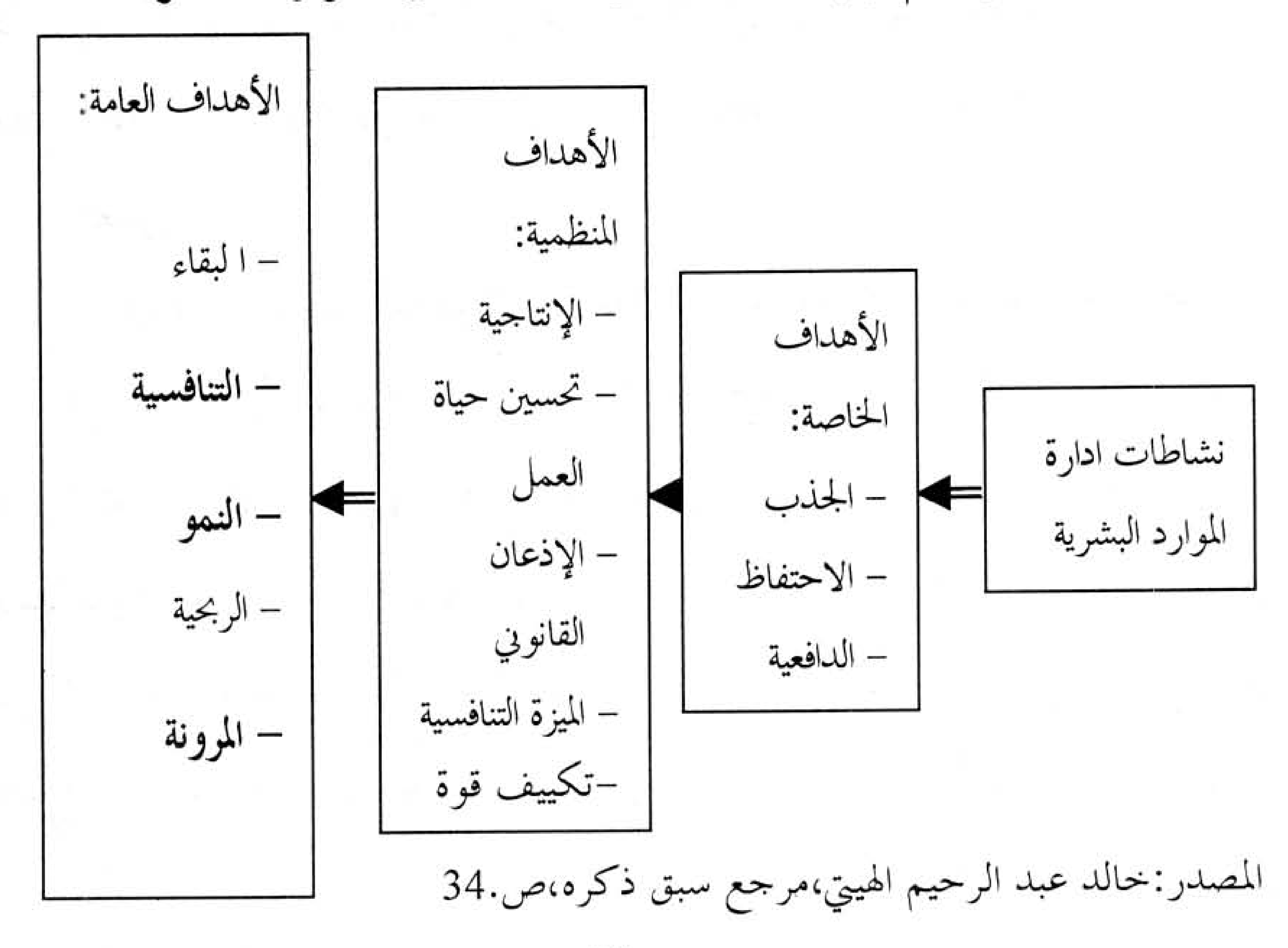
إن تشابك هذه الأدوار المختلفة لإدارة الموارد البشرية، وما يمكن أن تثيره من حساسية تحتم الحرص الشديد في عملية اختيار القائمين على هذه الدائرة بحيث تكون لديهم القدرة والرغبة في التعامل مع العملين بشكل إيجابي، بحيث يرون فيهم مصدرا للمعلومات والتنسيق وحل المشاكل بدل دور الباحثين عن المشاكل وممارسة الضغوط علي العاملين بحكم ما يعرفون عنهم من معلومات منذ بداية انضمامهم للعمل وهو أمر لا يتوفر لأي دائرة أخري في المؤسسة.

المبحث الرابع

تنظيم إدارة الموارد البشرية

تتمثل أهداف ادارة الموارد البشرية بجذب المرشحين والاحتفاظ بالجيدين منهم ودفعهم للعمل، وتعتبر هذه الأهداف خاصة بإدارة المورد البشري للوصول إلى أهداف اعم واشمل تتمثل بالإنتاجية ونوعية حياة العمل والإذعان القانوني وتحقيق الميزة التنافسية وتكييف قوة العمل للتغيرات البيئية وهذه الأهداف ترتبط وتتفاعل فيما بينها لتحقيق غايات البقاء والنمو والتنافسية والربحية والمرونة. ويظهر الشكل التالي نشاطات وأهداف ادارة الموارد البشرية.

الشكل رقم:(3): **نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية**



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص.34.

المطلب الأول

وظائف إدارة الموارد البشرية

لقد ساهمت التحديات البيئية في تطوير الوظائف التي تمارسها ادارة الموارد البشرية سواء من حيث المحتوى أو من حيث التطبيقات المضافة على التطبيقات التقليدية السابقة.ويلاحظ من الشكل السابق تعددية الأهداف والمستويات التي تسهم فيها ادارة الموارد البشرية في المنظمة،وهذه التعددية تستلزم إعطاء أهمية خاصة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات وللأسباب الآتية:

1- كونها مركز الجذب المهم في المنظمة،إذ بواسطتها تتحدد نوعية الموارد البشرية في الأنشطة الوظيفية في المنظمة.

2- كونها تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين.

3- كون الجهد الذي يقدمه المورد البشري في المنظمة يولد مخرجات تفوق في قيمتها الكلفة التي أنفقت في مدخلات هذا الجهد.

4- يمكن تخفيض تكاليف الموارد البشرية عن طريق تحسين النوعية وزيادة الإنتاجية.

5- إن إنتاجية الموارد البشرية يمكن أن تتأثر بمنحنى التعلم وتزداد مع زيادة الخبرة مما ينعكس بانخفاض التكاليف.

6- يمكن معالجة الخطأ في ممارسات ادارة الموارد البشرية بتكاليف اقل مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى، والخطأ في الاختيار يمكن أن يعالج بالتدريب.

وقد وضعت المدرسة العلمية التي جاء بها تايلر أول نواة لهذه الوظائف ووفق مبادئي هذه المدرسة نجد الوظائف التالية:

1- الاختيار؛ أي اختيار الفرد المناسب لإنجاز الوظائف.

2- التدريب والتطوير بهدف رفع كفاءة العاملين.

3- التحفيز من خلال ربط الأجر بالإنتاجية بالتركيز على الحوافز المالية.

4- التخصص وتقسيم العمل، الذي ينتج من خلاله دراسة وتحليل الوظائف وتحديد المهام.

وجاءت مدرسة العلاقات الإنسانية للإلتون مايو وزملائه لتضيف وظائف أخرى إلى ادارة الموارد البشرية تتمثل في مايلي:

1- علاقات العاملين المتمثلة بالتفاعلات الاجتماعية بين العاملين والإدارة والعاملين والنقابات والاتحادات المهنية.

2- السلامة المهنية والأمن الصناعي لكافة الأفراد العاملين جسميا ونفسيا في ظل ظروف العمل التي تنطوي على المخاطرة.

وفي ظل التوجهات السلوكية في الإدارة ودوافع وحاجات العاملين وتأثيرات البيئة على سلوكيات العاملين أخذ الاهتمام بالجوانب الإنسانية والسلوكية بدرجة اكبر وبرزت الحاجة إلى الوظائف التالية:

1- تصميم الوظائف بهدف رفع دافعية العاملين.

2- ادارة التوتر في العمل.

ومع تزايد التطورات في تكنولوجية المعلومات وتزايد الاتجاهات نحو لامركزية المعلومات واتخاذ القرارات أصبح لزاما على ادارة الموارد البشرية شأنها

شأن الإدارة الأخرى في المنظمة إعداد نظام معلومات للموارد البشرية، هذا النظام لخدمة الموارد البشرية من خلال العديد من التطبيقات الخاصة بنشاطات ووظائف هذه الإدارة.

ويمكن ترتيب وظائف الموارد البشرية كما يلي:

1- تخطيط الموارد البشرية.

2- ادارة تدفقات العمل وتحليل الوظائف.

3- اختيار الموارد البشرية.

4- ادارة الأداء وتقويمه.

5- دوافع العمل ورضا العاملين.

6- تدريب وتطوير العاملين.

7- التخطيط والتطوير المهني (ادارة المهنة).

8- أنظمة الأجور والرواتب.

9- أنظمة الحوافز.

10- أنظمة الفوائد.

11- علاقات العمل.

12- انضباط العاملين.

13- السلامة المهنية والأمن الصناعي.

14- نظام معلومات الموارد البشرية.

المطلب الثاني

الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

نظرا للأهمية البالغة لإدارة الموارد البشرية بسبب الأهداف الهامة الموكلة إليها التي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال الحضور الوظيفي والبنائي في هيكل وبناء المنظمة بشكل عام، أي لابد من أن يحدد موقع ادارة الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي خاصة عندما يراد لها أن تتحرك بحرية أوسع على المستويات التنظيمية المختلفة العامة والأعمال الوظيفية.

أولا- العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية: إن هيكل ادارة الموارد البشرية ووضعها التنظيمي يتحدد متأثرا بمجموعة من العوامل المتمثلة بالاتي:

1- ادوار إدارة الموارد البشرية: تعد الأدوار التي تؤديها ادارة الموارد البشرية عاملا مهما في تحديد وضعها التنظيمي في المنظمات المعاصرة التي تعيش بيئة تنافسية وميلا متزايدا نحو العولمة، فالمنظمة الناجحة في البيئة التنافسية تشجع إدارات الموارد البشرية فيها لممارسة ادوار متعددة لتحقيق أهداف تحسين الإنتاجية ونوعية حياة العمل والاستجابة لمتطلبات البيئة الاقتصادية والقانونية والتكنولوجية. وهذه الأدوار عادة ما تشمل الأدوار التالية:

أ- **دور الأعمال:** يتمثل هذا الدول بمشاركة ادارة الموارد البشرية للمنظمة في تحديد حاجات الأعمال فيها من خلال معرفة اتجاه تلك الأعمال والمساعدة في دفع المنظمة باتجاه الوصول إلى الوضع الذي ترغبه، ويعتبر هذا الدور من الأدوار

الحديثة لإدارة الموارد البشرية، فربط نشاطاتها بحاجات الأعمال يساهم في توسيع مشاركاتها في رسم الاتجاهات الاستراتيجية للمنظمة وبهذا يتعزز الدور الاستراتيجي لها.

ب- **الدور التشغيلي:** يتمثل دور ادارة الموارد البشرية على هذا المستوى بصناعة قرارات التوظيف ووضع خطط الاستقطاب وتطوير أنظمة الرقابة على الأداء والسلوك، إضافة إلى نشاطات التدريب والمتابعة وتقويم الأداء، فممارسة ادارة الموارد البشرية لهذا الدور يساعد في عملية ربطها بحاجات أعمال المنظمة،إذ لا يمكن تصور وضع برنامج تدريبي دون النظر إلى نوع المهارات المطلوبة على مستوى الأعمال،ويعد هذا الدور من الأدوار قصيرة المدى كونه يرتبط بالعمليات اليومية المنجزة على صعيد المنظمة أولا والإدارة البشرية ثانيا.

ج- **الدور الإداري:** ويسمى بالدور متوسط المدى، إذ تتمثل نشاطات ادارة الموارد البشرية فيه بالتأكد من دقة معايير الاختيار وتطوير خطط الاستقطاب واستكشاف أسواق الاستقطاب المناسبة، علاوة على وضع أنظمة الأجور والمكافآت وخطط التطوير الإداري.

وعليه فان التنويع في الأدوار التي تمارسها ادارة الموارد البشرية يستلزم أن يكون وضعها مختلف عن الإدارات البشرية التي تمارس دورا وحيدا، أو أن تحدد نشاطاتها ضمن الدور الواحد بنشاطات قليلة، لهذا نجد المنظمات تتباين في تحديد الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، فمنها ما تتبنى ادارة متخصصة للمورد البشري فيها، بينما تميل الأخرى إلى قسم ادارة الموارد البشرية تبعا للأدوار الممنوحة لتلك الإدارة.

2- **حجم المنظمة:** يتحدد حجم المنظمة بحجم النشاط الذي تديره، أو حجم المبيعات المحققة، أو حجم رأس المال أو عدد العاملين أو كلها، ويؤثر حجم المنظمة في تقرير الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، فزيادة حجم المنظمة وتنوع نشاطاتها يفرض استحداث أنشطة لإدارات لم تكن معروفة سابقا، أو أنشطة جديدة داخل الإدارة الوظيفية ذاتها، ولكون الحجم احد العوامل الموقفية فانه يتأثر بالتغيرات البيئية التي يعتبر توسيع الحجم احد أهم عوامل الاستجابة التي تتبناها المنظمة لاحتواء تلك التغيرات سواء كانت على شكل تهديدات أو فرص، لذا فان كبر أو صغر حجم المنظمة ينعكس بوضع تنظيمي محدد لإدارة الموارد البشرية، فمنظمات الأعمال الصغيرة تميل إلى توزيع نشاطات ادارة الموارد البشرية على الأقسام أو الوحدات الوظيفية فيها، بينما تميل المنظمات الكبيرة ذات المنتجات أو الأسواق المتعددة إلى وجود ادارة متخصصة للموارد البشرية فيها.

3- **كثافة المورد البشري:** تتباين المنظمات في استخدامها لعنصر العمل تبعا لطبيعة النشاط الذي تمارسه، فمنها ما يكون نشاطها في حقل الإنتاج السلعي المادي،ومنها ما يكون في حقل الخدمات، فكلما زاد الاعتماد على عنصر العمل بشكل اكبر مقارنة بالعناصر الإنتاجية الأخرى،كلما استلزم الأمر وجود ادارة متخصصة في تخطيط العنصر وتوجيهه وقيادته ومراقبة أدائه، لذا فان التعدد والتنوع في نشاطات ادارة الموارد البشرية يكاد يكون السمة المميزة في المنظمات التي تستخدم المورد البشري بكثافة، وتسمى تلك المنظمات بالمنظمات ذات العمل الكثيف،يقود التنوع والتعدد في نشاطات ادارة الموارد

البشرية إلى ضرورة إعطائها الاهتمام اللازم لممارسة تلك النشاطات عادة،فيعكس هذا الاهتمام بوضوح الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة وفي بنائها التنظيمي، اعتمادا فان المنظمات من هذا النوع تميل إلى أسلوب الإدارات الوظيفية ومنها ادارة المورد البشري.

4- مستوى التقنية: تلعب التقنية دورا أساسيا في تحجيم ادوار ونشاطات ادارة الموارد البشرية وذلك بسبب إحلال الآلة محل عنصر العمل، ذلك الإحلال الذي يمكن أن يؤثر سلبا على وضع ادارة الموارد البشرية في المنظمة، اعتمادا فان المنظمات ذات التقنية العالية تميل إلى إعطاء ادارة الموارد البشرية ادوارا هامشية يغلب عليها الطابع التنفيذي، وهذا ما يجعل ادارة الموارد البشرية من الإدارات الموجودة في قاعدة الهرم التنظيمي.

5- خصائص سوق العمل: تنعكس تغيرات خصائص سوق العمل على دور وأهمية الموارد البشرية في المنظمة، ففي أسواق العمل التي تتميز باستقرار ظروف الطلب والعرض للموارد البشرية فيها، مع توافر التأكد النسبي عن التركيبة الكمية والنوعية لعنصر العمل تميل المنظمات إلى تقليص دور ادارة الموارد البشرية على الدور التنفيذي المتمثل بتنفيذ سياسات الاختيار والتعيين والتدريب وتقويم الأداء، أما في أسواق العمل التي تتميز بعدم الاستقرار وعدم وضوح في الاتجاه العام للطلب والعرض للموارد البشرية، وهو ما يميز أسواق العمل التي تتنافس فيه المنظمات للحصول على الكم والنوع المطلوب من الموارد البشرية بأقل التكاليف، ففي مثل هذه الأسواق تميل المنظمات إلى توسيع دور ادارة الموارد البشرية ليمتد إلى الأدوار الاستراتيجية والمشاركة في اتخاذ القرارات وفي

مثل هذه المنظمات تزداد أهمية وقيمة الموارد البشرية وأدارتها مما يضعها في قمة البناء التنظيمي في المنظمة.

6- توافر الإطارات الإدارية الكفوءة: تحتاج ادارة الموارد البشرية لكي تمارس عملها بشكل كفوء إلى إطارات إدارية متخصصة تفهم مسؤوليات الإدارة أولا، وتحاول عكس هذه المسؤوليات بإجراءات ونظم وقواعد عمل ثانيا،اعتمادا فان توفر الإطار المتخصص بإدارة الموارد البشرية يمثل عائق أمام المنظمات في استحداث ادارة متخصصة بهذا المورد بالرغم من كبر حجمها وتعدد أنشطتها وكثافة استخدامها لعنصر العمل.

يستخلص مما سبق بان الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية دالة للكثير من العوامل المتباينة في تأثيراتها الإيجابية والسلبية على دور وأهمية ادارة الموارد البشرية في المنظمة، فعندما تؤخذ هذه العوامل مجتمعة أو منفردة بنظر الاعتبار يتحدد شكل تنظيم ادارة الموارد البشرية.

المطلب الثالث

تنظيم إدارة الموارد البشرية

أولا- أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية: إن أي منظمة وبغض النظر عن حجمها وشكلها وطبيعة عملها تحتاج تخصيص جزء من جهود إدارتها البشرية ذلك الجهد الذي يمكن أن يتخذ أشكال شتى اعتمادا على العوامل المشار إليها سابقا وشكل الهيكل التنظيمي في المنظمة، حيث أن سلطة اتخاذ القرار في

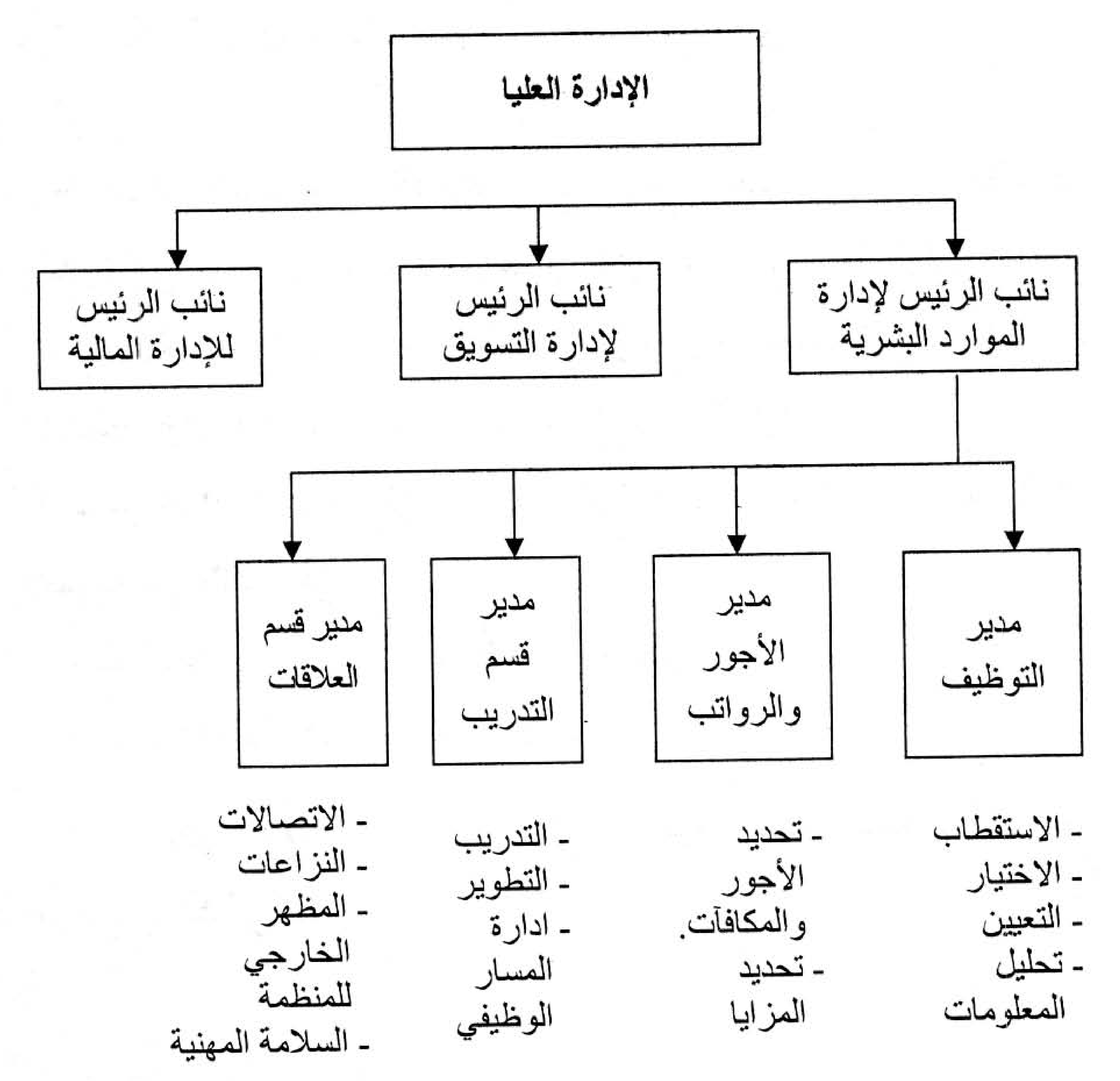
المنظمة والتي يشار إليها بالمركزية أو اللامركزية وشكل توزيع النشاطات فيها يؤثر بشكل كبير في أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية والتي تتمثل في الأشكال التالية:

1- الشكل القائم على الأقسام: يشيع استخدام هذا الشكل في المنظمات الكبيرة التي تتعدد فيها وحدات الأعمال علاوة على تمتع ادارة الموارد البشرية بجميع الأدوار الاستراتيجية الاستشارية والإدارية التشغيلية ذات الطبيعة التنفيذية، وفي هذا النوع من المنظمات ترتبط ادارة الموارد البشرية بالإدارات العليا من خلال نائب الرئيس للموارد البشرية الذي ترتبط فيه بالمستوى الأدنى مجموعة من الأقسام هي:

- قسم التوظيف. - قسم التدريب والتطوير.
- قسم المزايا والمكافآت. - قسم العلاقات.

ويظهر موقع ادارة الموارد البشرية في الهرم التنظيمي للمنظمة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (4): إدارة الموارد البشرية في هيكل الأقسام



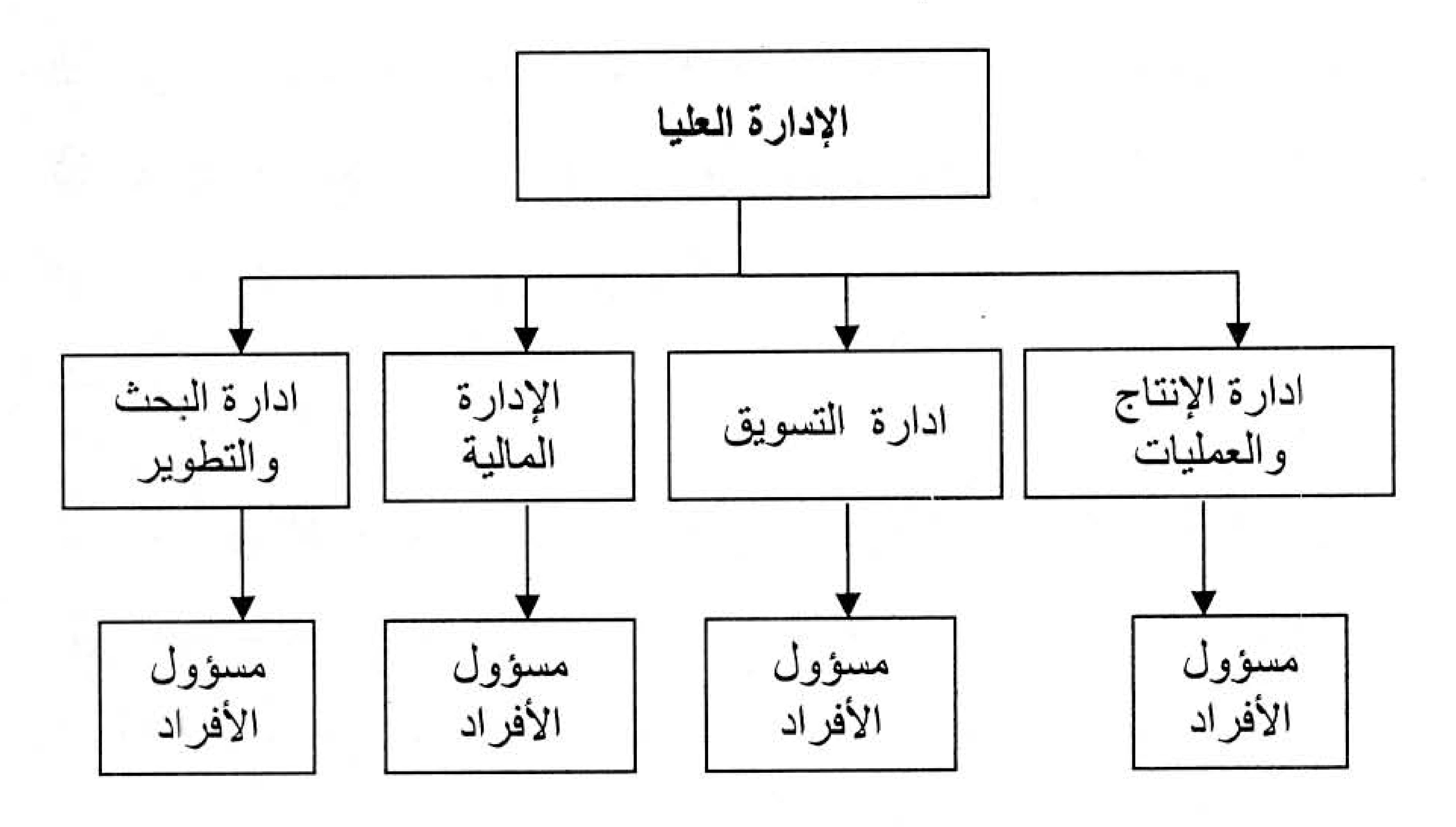
يمكن استخدام مصطلح الإدارات الوظيفية للإشارة إلى هذا النوع من الهيكل،حيث تظهر الإدارة العليا في قمة الهرم التنظيمي وهي المسؤولة عن وضع الاتجاه الاستراتيجي العام للمنظمة،ثم تأتي ادارة الأعمال في المستوى الثاني وتتخصص في تحديد طريقة التنافس في الأعمال المختارة، وأخيرا تأتي الإدارات

الوظيفية ومنها ادارة الموارد البشرية في المستوى الثالث من الهرم دون فقدان التنسيق بين المستويات الثلاثة، أي أن نشاطات إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون متناسقة مع نشاطات الأعمال والمستوى العام في المنظمة، وهذا التنسيق في النشاطات والجهود هو الذي يعكس مبدأ الشراكة في اتخاذ القرارات في المنظمة.

2- الشكل القائم على المركزية: يعتمد اتجاه المنظمة للمركزية أو اللامركزية على فلسفتها وثقافتها وكفاءة النشاطات الوظيفية الاستراتيجية فيها، وفي الشكل القائم على المركزية تكون القرارات الجوهرية وصناعة الاستراتيجيات والسياسات محصورة في قمة الهرم التنظيمي للمنظمة، ولما كانت قرارات ادارة الموارد البشرية وخاصة تلك المتعلقة بالتخطيط والتوظيف والتدريب من القرارات الاستراتيجية نظرا لما تتضمنه من كلف ومخاطر فان سلطة اتخاذها تسند إلى الإدارة العليا للمنظمة وتتوزع بقية القرارات الخاصة بالموارد البشرية على الإدارات الوظيفية الأخرى،لذا فان هذا الشكل من التنظيم يضفي الدور التنفيذي على ادارة الموارد البشرية ويعتبرها ادارة أفراد تمارس نشاطات كتابية بحتة دون أن يكون لها دور استراتيجي في رسم الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة.

يشيع استخدام هذا الشكل من التنظيم في المنظمات التي تتميز بكثافة رأس المال فيها، أي ذات المستوى التقني العالي بحيث يظهر موقع ادارة الموارد البشرية كما يعرضه الشكل التالي.

الشكل رقم(5): إدارة الموارد البشرية في الهيكل المركزي



يظهر الشكل بأن مسؤول الأفراد يرتبط لكل ادارة وظيفية متخصصة ويبرر هذا النوع من التنظيم بان الإدارة الوظيفية هي التي تمتلك معلومات أدق عن كم ونوع الأفراد المطلوبين، فهي التي تحدد عددهم وخصائصهم المهارية والمعرفية وبما يتناسب مع طبيعة الأعمال التي تمارسها سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو مالية أو بحثية.

وبغض النظر عن نوع البناء التنظيمي المستخدم في المنظمة فان تحديد شكل تنظيم ادارة الموارد البشرية يخضع لتأثير العوامل التي تم الإشارة إليها سابقا من جهة، وأهداف إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى، فليس من المعقول تصور ادارة توجه أهدافها لتحقيق المواءمة الداخلية للمنظمة أن تعطى دور هامشي فيها، وان توضع من حيث موقعها التنظيمي في أسفل البناء التنظيمي،

وتشير الاتجاهات العامة اليوم والمتوقعة في المستقبل بان إدارة الموارد البشرية تتجه إلى:[15]

- توسع في وظائفها ونشاطاتها.
- منظور مستقبلي لما يمكن أن تكون عليه المنظمة (محلية، دولية، عالمية).
- زيادة مشاركة العاملين في صنع القرارات.
- زيادة درجة المخاطرة في توظيف الموارد البشرية.
- زيادة التأثيرات الداخلية من العاملين لتحسن مستوياتهم المهارية والمعرفية.

فمثل هذه الاتجاهات تحتم على ادارة المنظمات النظر بعمق أكثر إلى دور إدارة الموارد البشرية فيها،وبالتالي تختار شكل التنظيم الذي يناسب مع هذا الدور أولا، وتحقيق أهداف المنظمة والفرد والمجتمع ثانيا.

ثانيا- موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

تعد ادارة الموارد البشرية من الإدارات الوظيفية في المؤسسة إذ تقدم خدماتها الخاصة بالعاملين لعموم المنظمة، وبهدف تحقيق الفعالية لهذه الإدارة في تنفيذ نشاطاتها لابد من بعض الضوابط والأسس التي تعتمد عليها المؤسسات في تنظيم هذه الإدارة وتحديد صلاحياتها وارتباطها بالإدارات الأخرى في المنظمة.

يتم استحداث تشكيل تنظيمي خاص بهذه الإدارة في المؤسسات الكبيرة حيث يمارس هذا التشكيل كافة النشاطات والوظائف المرتبطة بالموارد

---

15 - خالد عبد الرحيم الهيتي،مرجع سبق ذكره، ص.56

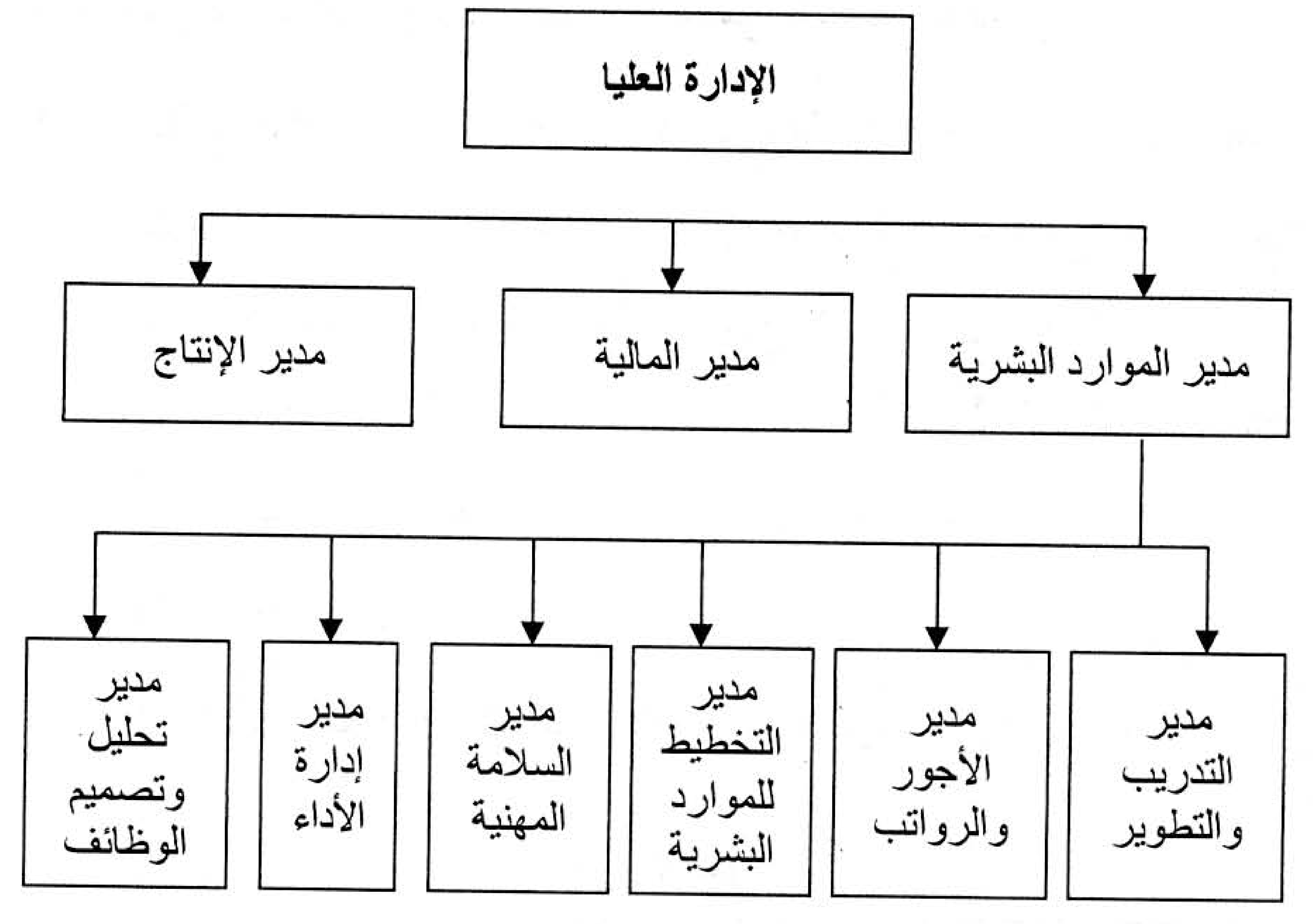
البشرية من اختيار وتدريب وتطوير وتحفيز وغيرها، ويرأس هذه الإدارة غالبا مدير عام يدعى بالمدير التنفيذي لإدارة الموارد البشرية، حيث يكون مسؤولا عن العديد من المهام والوظائف الخاصة بالموارد البشرية في المؤسسة، ويكون ممثلا في الغالب في مجلس الإدارة العليا لوضع استراتيجيات الموارد البشرية المتوافقة مع استراتيجية المؤسسة، وقد تنبثق عن هذه الإدارة الرئيسية تشكيلات تنظيمية فرعية وفق نشاطات ادارة الموارد البشرية ويدير هذه التشكيلات متخصصين في كل نشاط كإدارة التدريب وإدارة التعيين والاختيار وإدارة التحفيز.

أما في المؤسسات الصغيرة فغالبا ما تناط مهمة ادارة الموارد البشرية بالمالكين إذا كانت المنظمة ضمن القطاع الخاص أو بالإدارة العليا إذا كانت المنظمة ضمن القطاع العام، كما قد تسعى بعض المنظمات إلى إناطة وظائف هذه الإدارة إلى هيئات متخصصة في ادارة الموارد البشرية.

ولتوضيح موقع ادارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة لابد من تحديد النماذج التنظيمية المعتمدة من قبل مختلف المؤسسات.

1- التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية: كما سبق وان اشرنا انه يمكن وجود ادارة مستقلة للموارد البشرية في المؤسسة، وغالبا ما ترتبط هذه الإدارة بالإدارة العليا مباشرة، ويتفرع منها إدارات فرعية متخصصة بكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (6): **نموذج لتنظيم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة**



المصدر: عباس سهيلة محمد، مرجع سبق ذكره، ص.39

يلاحظ من الشكل التنظيمي أعلاه مايلي:

-وجود إدارة مركزية داخل المنظمة تستمد صلاحياتها من الإدارة العليا وتتفرع منها إدارات متخصصة كل في كل وظيفة من الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية ويدير كل ادارة متخصص أو استشاري.

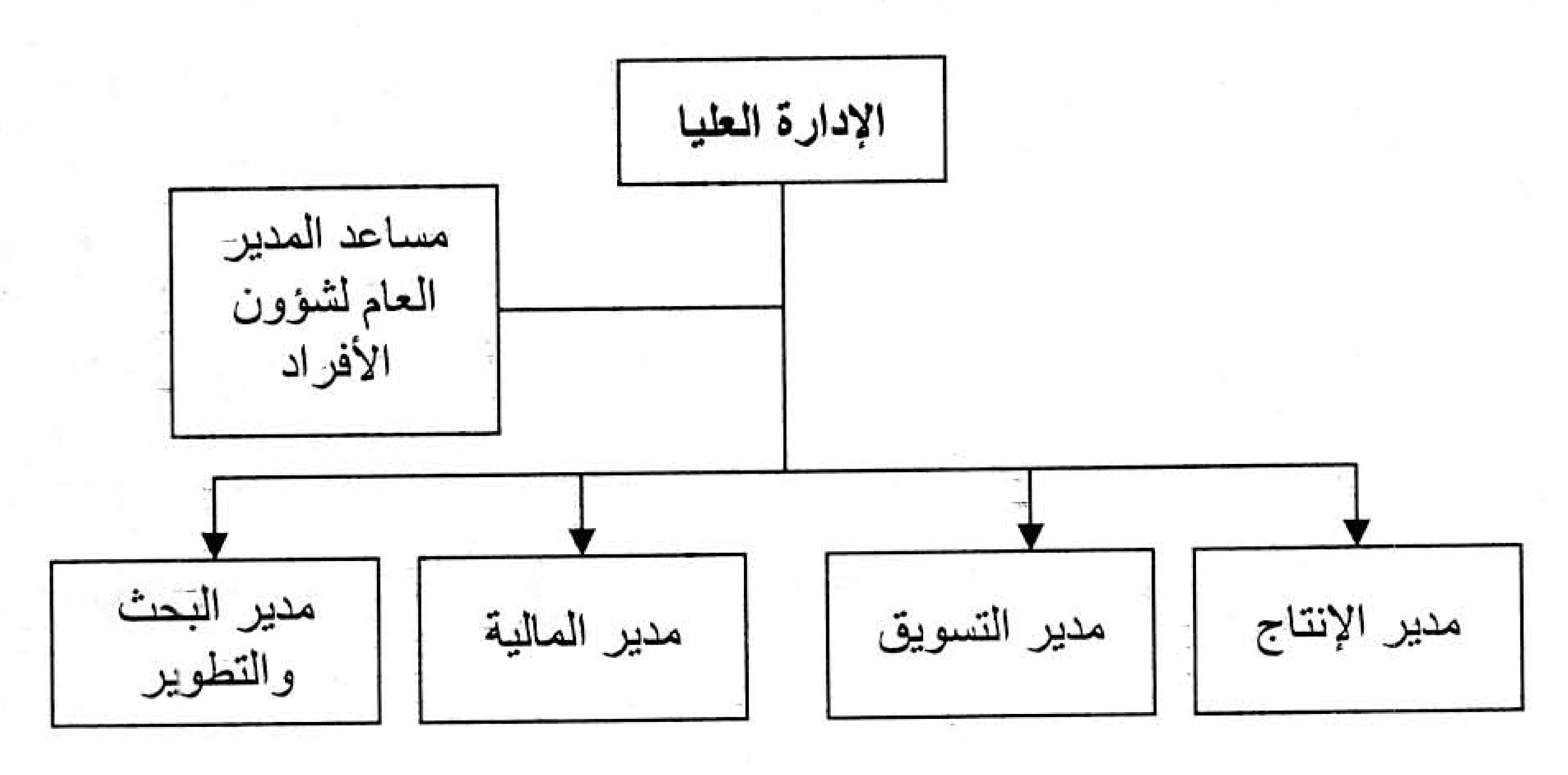
-تمتلك هذه الإدارة المركزية صلاحيات اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية لعموم المنظمة،إذ يكون مديرها عضو في مجلس الإدارة العليا ويقوم بالمساهمة

الفاعلة في وضع الخطط الخاصة بالموارد البشرية بالتوافق مع استراتيجيات المنظمة، وهذا الترابط الهيكلي التنظيمي يسمى بالترابط المتكامل.

2- التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية: النموذج الثاني الذي تعتمد عليه المنظمات المعاصرة في تنظيم ادارة الموارد البشرية هو النموذج اللامركزي، أي إناطة مهام ونشاطات هذه الإدارة إلى جميع الإدارات في المنظمة.

ووفق هذا النمط من أنماط التنظيم يقوم المديرون التنفيذيون باختيار وتعيين وتدريب وتحفيز العاملين لإدارتهم وفق طبيعة نشاط الإدارة، والشكل التالي يوضح هذا النموذج.

الشكل رقم (7): **التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية**



المصدر: المرجع نفسه، ص.40

يلاحظ من الشكل التنظيمي اللامركزي لإدارة الموارد البشرية أن معاون المدير العام لشؤون الأفراد يمتلك صلاحيات استشارية في شؤون الأفراد

ويمتلك مديرو الأقسام التنفيذية جميع الصلاحيات الخاصة بادراتهم، وكذلك الصلاحيات المتعلقة بإعداد وتصميم أنظمة الموارد البشرية وفق طبيعة العاملين نشاطات ومهام إداراتهم.



الـــفصل الثالث

الـــعلاقات الإنسانية في تسيير الـــموارد البشرية

لقد ركزت إدارة الموارد البشرية اهتمامها في البداية على تحقيق رفاهية المؤسسة وعلى الضغط على عناصر الإنتاج دون تمييز ومنها عنصر العمل، وبرزت سوق العمل كعنصر مهم من عناصر الضغط على التكاليف، ولذا فقد ثبتت فلسفة إدارية تركز على تحقيق المزيد من الربح، كما ركزت على النواحي الفنية للإنتاج دون الجانب الإنساني له.

ولكن في مطلع سنة 1930 تغيرت بعض الأفكار وأخذت الإدارة تغير نظرها نحو العمل، ولقد بدأت دراسات العمل مع ظهور الإدارة العلمية بافتراضات كلاسيكية إلا أن تجارب هورثرن قد غيرت هذا التوجه الكلاسيكي الذي اختص بدراسة الوقت أو الحركة للاقتصاد فيهما و من ثم زيادة الإنتاج وزيادة المنافع واتجهت بالتركيز على العنصر الإنساني ودوره في العملية الإنتاجية مما أدى إلى ظهور حركة العلاقات الإنسانية واتسع انتشارها في الأربعينيات ولقد أتضح من حركة العلاقات الإنسانية أهمية الدور الذي يلعبه الإنسان في نجاح أو فشل المنظمة.إن حركة العلاقات الإنسانية لم تقتصر اهتمامها على الفرد بصفة منفردة بل من كونه عضوا في جماعة أيضا ما دام يعمل معها ويتفاعل معها و هو يعمل[1].

---

1 - صلاح الشنواني "**إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**" القاهرة: دار النهضة العربية 1970، ص.481

إن حركة العلاقات الإنسانية تؤمن بالتصورات التي تقوم عليها المدرسة الكلاسيكية ولكن ترى ضرورة تطويرها نتيجة للتباين بين سلوك الأفراد و تأثر جماعات العمل على الفرد وتأثيره عليها ولذا نرى أن مدرسة العلاقات الإنسانية قد ركزت على الجانب الإنساني الاجتماعي للعمل فيما ركزت المدرسة الكلاسيكية على الجانب المادي.

المبحث الأول

تعريف ومبادئي العلاقات الإنسانية

من خلال هذا المبحث سوف نتطرق لتعريف العلاقات الإنسانية ونعالج المبادئ الأساسية التي تحكمها.

المطلب الأول

تعريف العلاقات الإنسانية

يمكن تعريف العلاقات الإنسانية من أنها ذلك الميدان في الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل، بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم على العمل بإنتاجية وبتعاون مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية.

كما تعرف العلاقات الإنسانية على أنها النظر إلى الفرد على أنه إنسان هادف له عقل ووجدان وله متطلبات متعددة تتدرج من حاجات إنسانية وأخرى للأمان وثالثه حاجات اجتماعية وحاجات ذاتية يسعى إلى تحقيقها لذلك لا بد

أن يتم تحقيقها بالقدر الذي يضمن إنتاج أحسن كما تقاس كفاءة الإدارة بقدرتها على التوفيق بين أهداف الفرد والجماعات وأهداف الإنتاج.

وتحاول الإدارة من خلال العلاقات الإنسانية، اكتشاف الروابط التي تقوم بين العمال وبالتالي قدرة التعامل معهم، وهذا من أجل خلق مناخ عمل محفز للعاملين وإلى دمج كامل لكل عامل في وسط عمله، لأن صلابة وفعالية المؤسسة، مبينة على أساس الثقة المتبادلة بين العمال والإدارة، ما يؤدي إلى الاستفادة المشتركة لكليهما.

إن تعارف الرئيس مع المرؤوسين، و العاملين على كافة المستويات مع زملائهم، يدل على أن علاقات العمل، تميل إلى الجو غير الرسمي، مما يساعد على المحافظة على جو من الشعور القوي بالمساواة.

أما إذا كانت العلاقات بينهم قائمة على أساس واجبات، ومسؤوليات الوظائف فقط، أي من خلال ما يمثلونه من أدوار، فرئيس الإدارة يعرف واجباته كرئيس إدارة، ويعرف العاملون واجباتهم بصفتهم مرؤوسين، فإن هذه العلاقات الإنسانية تنقلب بسهولة إلى مشاعر من التسلط والقسوة، وظهور مشاعر التعالي لدى الرؤساء، وما يقابلهما من الشعور بالنقص لدى المرؤوسين، و التعرف على احتياجاتهم فتظهر بذلك مشاعر عدم اللياقة وعدم العدالة وعدم الإنتاجية. والشعور بالالتزام، مما يجعل المرؤوسون يتحدون وينافسون رؤسائهم، ويتعاملون معهم على قدم المساواة.

إن معاملة الموارد البشرية بإنصاف وإنسانية تؤدي إلى تنمية مشاعر الولاء في صفوفهم إلى مؤسستهم، وتؤدي بهم إلى بذل المزيد من المجهودات والعمل على تحقيق أهداف مؤسستهم إلى جانب أهدافهم.

المطلب الثاني

مبادئ العلاقات الإنسانية.

هناك مجموعة من مبادئ العلاقات الإنسانية يجب استخدامها وفقا لكل موقف وتتمثل هذه المبادئ في العناصر الأساسية التالية:

1) يجب أن يعامل أعضاء أي جماعة عمل باعتبارهم أفراد لكل واحد منهم مشاعره ورغباته وخلفياته واحترام الكرامة الشخصية لكل واحد منهم وتركهم يتصرفون بحرية وجعل العاملين يستمتعوا بعملهم في هذه المؤسسة للعمل على تحقيق الأهداف المرسومة.

2) يجب إشراك العاملين في القرارات الإدارية و التسيرية التي تعنيهم أي التي تأثر عليهم عندما يتجسد ذلك فهذا يعني إيمان الإدارة العليا بقدرة الموارد البشرية ومقدرتهم على المشاركة في صنع القرارات يؤدي ذلك إلى قبول العاملين لما قد يحدث من تغيير في السياسات أو نضم المؤسسة و بالتالي تتلقى الإدارة مقاومة العمال لعمليات التغيير وإلى رفع روحهم المعنوية، تجسيد روح التعاون، وخلق القيادات والشخصيات وإلى تحسين العلاقات الإنسانية. فاتخاذ القرارات بالإجماع، يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر إبداعا، وتكون أكثر فعالية عند التنفيذ من القرارات الانفرادية . أما عدم مشاركة

الأفراد تكون لها نتائج سلبية منها عدم الاهتمام أو الحماس لأهداف المؤسسة والقلق أو الخوف مما يؤثر على دوران العمل ويؤدي إلى انخفاض الإنتاجية[2].

كما يجب إعطاء التقدير والاعترافات بما يحققه من إنجازات مما يدفع بهم إلى بذل المزيد من المجهودات في المستقبل، ومحاولة تنمية قدراتهم وطاقاتهم لتحسين أدائهم.

3) يجب تشجيع العمل الجماعي و العمل كفريق، فالحياة الصناعية تستدعي وجود العلاقة المتشابكة والمتكاملة بين العاملين فالشخص الذي يعمل وحيدا لا يتحسن بأتم معنى الكلمة يمكن أن يزيد معلوماته ويحلل أفضل ولكن لا يحقق تنمية شخصيته إلا في إطار العمل في فريق[3].

إن طبيعة الأمور تقضي بأن أي شيء لا يتم نتيجة للجهد الفردي وحده فكل الأمور الهامة في الحياة تتحقق بفضل العمل بروح الفريق أو بفعل الجهد الجماعي المشترك كما أن محاولة انفراد شخص محدد بميزة له دون غيره أو لومه عن نتائج عمل رديء تعتبر من الأمور التي ليس لها أساس من الصحة.

فالعمل الجماعي يتسم بالكفاية من الناحية الاقتصادية فهو يحمل الموارد البشرية على العمل المشترك و على تشجيع الواحد منهم لغيره في سبيل بذل

---

2 - احمد منصور مرجع سبق ذكره ص 45

3 - Ishak Adizes : **L'aire des travail en équipe méthodes de diagnostic et règles d'action.** Traduit par Jean Louis Barsaco : les éditions d'organisation, Paris 1980 P 166

أقصى الجهود والوصول لأفضل النتائج كما تدل على ذلك التجربة اليابانية حيث المعنى الأسمى له هو ما يتعلق بتحمل المسؤولية الجماعية عن هذا الأداء الجماعي[4].

4) يجب خلق مناخ إيجابي وبيئة عمل محفزة وذلك بالتحول من أسلوب التعنت وإعطاء الأوامر إلى أسلوب التشاور الذي يقوم على مبدأ احترام العامل وليس على أساس إخبار الرئيس لمرؤوسيه عن الأخطاء التي ارتكبها وتوجيه اللوم إليه وإصدار الأوامر إليه للعمل فيجب أن يتشاور الرئيس مع مرؤوسيه ليناقش معهم موضوع ما يتعلق بالإنتاج أو مشكلة ما شكوى أو تظلم من عامل معين أو خطأ من أحد العاملين.

إلى جانب ذلك يجب معالجة الجدل والخلافات في الرأي. عن الديمقراطية في العمل تنمو بالحوار والاختلافات في الرأي فالعلاقات الإنسانية لا تكون جيدة إذا اعتبر الرئيس المرؤوس خصما أو يأخذ الأمور معه بكل شدة فعليهما أن يتركا الجدل لأنه يترك كل منهما في أسوء حال.

5) إن العلاقات الإنسانية قد تتحسن أو تسوء بفعل الاتصالات في المؤسسة خاصة الشخصية بين الرئيس والمرؤوس لذلك يجب تشجيع تدفق المعلومات في المؤسسة في كل الاتجاهات.

4 - IBID. P. 167

المبحث الثاني

العلاقات الإنسانية والتنظيم غير الرسمي

إن إقامة علاقات إنسانية فعالة تتوقف على المؤسسة التي تحدد الطرق أو الكيفيات التي تزاول بها المؤسسة أعمالها كما تتضح من خلال علاقة المؤسسة بمواردها البشرية إلى جانب ذلك فإنها تتوقف على تفويض السلطة وتشجيع اللامركزية و على نمط القيادة الذي يسلكه الرؤساء.

المطلب الأول

فلسفة المنظمة

حتى تتمكن الإدارة من فهم العلاقات العمالية والتعامل مع العاملين بكفاءة يجب عليها أن تكون قادرة على الإلمام بالتنظيم غير الرسمي وعلى التفاوض مع النقابات العمالية من خلال العناصر الأساسية التالية:

أولا– **مفهوم فلسفة المنظمة:** إن القدرة على تحقيق التعاون الوثيق بين الموارد البشرية التي تتمتع بها المؤسسة يعتمد جزئيا على قدرتهم على الاتفاق على مجموعة من الأهداف الأساسية المتعلقة بالطرق أو الكيفيات التي تزاول بها المؤسسة أعمالها إن هذه الاتفاقيات و الأهداف تشكل قوام الفلسفة التي تعمل المؤسسة بموجبها و التي تتضح من خلاله علاقة المؤسسة بمواردها البشرية.

تقوم هذه الفلسفة على نظرة ضمنية لما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة، تبين الأهداف المتوخاة والإجراءات المطلوب اتخاذها للوصول إلى هذه

الأهداف. وتمثل الأهداف في الواقع القيم التي يتحلى بها أصحاب المؤسسة ومواردها البشرية.

لا يمكن الاتجاه نحو الموارد البشرية بدون دعائم مميزة أي ثقافة المؤسسة فهم يعيشونها، فنجد كلمات مثل الباب المفتوح، مشارك، أعضاء القيادة، في المؤسسات الناجحة تبين أن التوجه نحو الموارد البشرية هو حقيقة مغروسة جيدا في المؤسسة فلهذه المؤسسات ثقافة مغروسة، مبينة على احترام الموارد البشرية، تحويلهم إلى فائزين، معاملتهم كراشدين[5].

لا يمكن الإيمان إلى حد ما بهذه القيم و المعتقدات إلا إذا طبقت في مواقف محددة مثل مبدأ التعاون فإذا جسد في موقف محدد فإن الجوانب الفردية تأخذ في التلاشي لتفسح المجال أمام مشاعر الاجتماع في اتخاذ القرارات كذلك فالذكريات والتجارب المشتركة تمكن من الاتصال السريع والمقتضب فيما بينهم وبالتالي فإن الثقافة المشتركة توجد خلفية مشتركة للتنسيق الذي يسهل إلى حد بعيد عملية اتخاذ القرارات و التخطيط للمسائل المحددة.

إن هذه القيم والمعتقدات ينبغي التعبير عنها بطرق ملموسة إذا كان لا بد من تفهمها وتكريس إيمان الموارد البشرية بها .إن إعداد بيان بفلسفة المؤسسة يعطي للعاملين فكرة عن القيم التي يفترض إن يعملوا بها ويتقيدوا بها. كما يوضح أيضا طرق التصرف في هذه المؤسسة و الطريقة التي تتصرف بها ينبغي للجميع تفهمها كما يبين نشاطات المؤسسة استراتيجيتها. فمكوناته هي نظام

5 -Thomas petersrobrt Waterman: OP. CIT, P 262.

القيم ومجموع قواعد اللعبة هوالهدف العام فهذه القيم تمثل مرجع للموارد البشرية وتوجيه اختيارات المؤسسة.

في شركة IBM مثلا نجد أن هذه القيم مثل :[6].

– احترام كل عامل. خدمة الزبون. الامتياز في كل المهام.

أما بالنسبة للمنظمة أخرى فقد يحتوي مشروع المنظمة على[7]:

هدفها الأساسي هو أن يجب أن تربح الأموال باستمرار ورهانها هو أن تكون من الرواد في مهمتها و في سوقها. عن طرق تحقيق مايلي:

– مردودية جيدة. علاقة ممتازة: الجودة ، السعر.
– أن تعتبر ضمن الممتازين. تطوير كفاءتها.
– تجديد و تحسين تقنياتها. تصدير معرفتها.

تلتزم بـــ: – تسيير جيد، بمعنى: تقدير، تنظيم، مراقبة، تنسيق، تنشيط، تحسين.

– أن تكون مهنية جيدة، بمعنى: تحليل، وحل المشاكل، ووضع الحل الصحيح و المكيف.
– أن تكون متضامنة و متعاونة من أجل البحث عن الأداء الشامل
– أن تتبادل كل المعلومات الضرورية من أجل السير الجيد للمنظمة.

6 - O. Gélinier : **Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes**, ED Hommes et Techniques, Paris 1984, P 212.

7 - J. Orsoni : OP. CIT , P 175.

إن مشروع المنظمة كما رأينا هو بيان للفلسفة التي تعمل بموجبها المنظمة فيحدد القيم، القواعد والأهداف التي يتحلى بها كل من المسئولين القياديين وجميع العاملين في المؤسسة مما يضمن التعاون فيما بينهم لتحقيقها.

المطلب الثاني

التفويض واللامركزية

ترتبط تنمية الموارد البشرية بوجود محيط ملائم من جو محفز وباللامركزية والتفويض. وتفويض السلطة هو من أهم العمليات الأساسية في التنظيم الإداري. يعني تخويل بعض المسؤوليات للمرؤوسين لاتخاذ قرارات مبرمجة يمكن أن يكون التفويض هو الوسيلة الوحيدة لجعل بعض الأعمال ممكنة التنفيذ، يمنح للمسئول الوقت الكاف لمعالجة المشكلات الأساسية.

بالرغم من أهمية عملية التفويض نجد الكثير من المسئولين، يفوضون جانبا قليلا من سلطاتهم فقط يرجع ذلك إلى عدة عوامل منها، عدم ثقة المسئول في القرارات التي يتخذها الآخرون نيابة عنه لأنهم يرون أنهم يستطيعون تأدية الأعمال المطلوب تفويضها، أسرع مما لو تركت للمسئولين كما أن معظم الرؤساء يصلون إلى مراكزهم من خلال عملية الترقية من مستويات التنظيم الأدنى لهذا يخافون على مراكزهم الجديدة فلا يفوضون بعض سلطاتهم والوظائف إلى مرؤوسيهم، فيميلون للاحتفاظ بها لأنفسهم إذا كانت مماثلة للأعمال التي تعودوا عليها من قبل.

تسمح عملية التفويض من تنمية بعض القدرات المعينة لدى المرؤوسين كما تسمح باستخلاف الرؤساء في حالة بعض المناصب الإدارية بسبب نقل مرض، وفاة، ترقية، أو تقاعد شاغلها.

في حين أن اللامركزية هي ظاهرة معقدة، فهي عبارة عن تشتيت سلطة اتخاذ القرار وتوزيعها. فالمرؤوسون الذين يحصلون على السلطات في إطار عملية اللامركزية لهم الفرصة الصريحة للتصرف، اتخاذ مبادرات وفي المقابل تحمل المخاطر المقابلة، وهذا في إطار التوجيهات المعطاة[8].

إن التفويض ليس مرادف للامركزية فهذه الأخيرة، تعني إعطاء حق اتخاذ قرارات غير مبرمجة أو غير متوقعة.

تعتبر اللامركزية وسيلة جيدة لتنمية الموارد البشرية، خاصة المديرين. فإذا أردنا من شخص أن ينمي قدراته، كفاءاته، مؤهلاته و استعداداته يجب أن يعيش، وضعيات أين يجب أن يسمع، أن يحس، يقترب من الآخرين، يفهمهم، كما يجب تخويله المسؤوليات الضرورية لممارسة الدور المناسب، بذلك تتحسن نوعية القرارات المتخذة، التي تكون أكثر كفاءة لأنها تتخذ من قبل أشخاص يعرفون جيدا المشكل[9].

8- ISHAK ADIZES : OP. CIT. P 166.

9 - J ORSONI . OP. CIT , P 56.

كما تساعد اللامركزية على تسهيل الاتصالات في التنظيم مما ينتج عنها إشراف فعال فمثلا مشرف الإنتاج الذي لا يستطيع إدخال تغييرات ذات أهمية على توزيع الأعمال سيكون له تأثير قليلا على مرؤوسيه.

إن موضوع اللامركزية هو باستمرار موضوع نسبي نجد بعض الوظائف تصلح لتطبيق اللامركزية أكثر من غيرها كما تعتبر عملية الإنتاج وتنوع المنتجات عاملان هامان في تحديد المركزية أو اللامركزية.

المطلب الثالث

القيادة

لقد نال موضوع القيادة الكثير من الدراسة من قبل الباحثين في مجال السلوك الإنساني. إن أفضل الطرق لتشجيع الصراحة والانفتاح في العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين هو القدوة الحسنة. فالمسألة المحورية للعلاقة الإنسانية هي مسألة القيادة فتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة ترتبط بوجود قيادة فعالة قادرة على استخدامها الاستخدام الأمثل.

عرف **بول استرونج** القيادة بأنها ليست مجموعة المهارات الميكانيكية أو الخارجية و لكنها في الحقيقة مزيج من الشخصية والسلوك والسمعة التي تمت تنميتها عبر فترة من الزمن والاحترام لمشاعر وأحاسيس الآخرين، ومزيج متوازن من الثقة بالنفس والتواضع.

فالقيادة هي إحدى المسؤوليات الأساسية التي ترتبط بعمل كل من يشغل منصب رئاسي داخل المؤسسة فهي علاقة وظيفية حركية بين الرئيس ومرؤوسيه، يحاول فيها هذا الأخير أن يشبع الحاجات المتنوعة لهؤلاء المرؤوسين. إن حاجات الأفراد تختلف وتتنوع قد حدد عالم النفس الشهير جوردن ليبت "هرم الحاجات" في ترتيب عكسي كالآتي:

- أهداف النمو و الابتكار.
- تنمية الذات.
- القبول الاجتماعي و العلاقات مع الآخرين.
- الأمان الاقتصادي و المادي.
- الحاجات الفسيولوجية.

يؤثر القائد تأثيرا كبيرا في المجال الثالث؛ العلاقات الاجتماعية وحاجة الفرد الأساسية في أن يقبل من قبل الآخرين وأن يشعر بالارتياح والاطمئنان في علاقاته مع الآخرين كما يؤثر أيضا في رغبة الفرد في تنمية ذاته والتقدم وذلك بإشباع حاجته إلى الحصول على التقدير الشخصي ومدحه عن العمل الجيد الذي يقوم به وتشجيعه لبذل المزيد من العمل في المستقبل والأمل في التقدم والحصول على فرص للقيام بأعمال جديدة وخلاقة.

فالقائد الذي يقوم بذلك يعمل على تكوين جو عمل يرحب من خلاله باختلاف الآراء ويؤمن بالصراحة من شأنه أن يساعد على إحداث التغيير والتطوير...

إن القيادة في المؤسسة العصرية تفقد صفتها التأديبية لتتحول إلى تنشيط للموارد البشرية فتتضمن الاعتراف بأن الناس يختلفون بعضهم عن بعض لذلك يجب أن يعامل كل إنسان بطريقة خاصة فعندما يتعامل الرئيس مع مرؤوسه بخصوص موضوع ما يثير لديه مشاعر قوية فإذا كان الرئيس يعلم مشاعره واتجاهاته والإطار المرجعي الذي يستند إليه،فإنه يستطيع السيطرة على الموقف ويكون أكثر نجاحا في التعامل معه كلما حصل على معلومات أكثر عن هذه الأمور مسبقا – في الكثير من الحالات إن إخفاق الرئيس في إدراك أن كل شخص محدد بإطاره المرجعي يكون هو السبب في معظم مشكلات العلاقات الإنسانية.

فمن أجل قيادة فعالة لابد أن تتوفر في القائد مجموعة من الصفات منها[10]:

- أن القائد يعرف نفسه، يحلل مواطن القوة في نفسه، و أن لا يعمل أن لا يكون كما هو. لكي يتمكن من ذلك لابد أن يكون في اتصال مباشر من المحيطين به، أن يسمع ما يقوله الآخرون اتجاهه، و أن يتقبل آراء الآخرين اتجاهه.
- أن يعلم، و يحس أنه هناك فروقا بين نظرته للأمور، وبين نظرة الآخرين لها، أن يتقبل أخطاءهم، و أن لا ينتقدهم على أنهم لم يكونوا كما يريد، أو كما يحب هو أن يكونوا.

10 - ISHAK ADIZES : OP . CIT , P 150.

- أن يعرف كيف يقيم الآخرين، لكي يكون الرئيس قائدا، فلا بد أن يعرف كيف يحيط به أفراد لهم صفات تكاملية ولكن للأسف الشديد إن عددا كبيرا من المسئولين غير واثقين في أنفسهم للعمل مع أفراد تختلف طريقتهم عن طريقة المسئولين، فهم لا يبحثون عن التكامل ولكن عن التشابه والخطأ الكبير هو أن يعاملهم كمنافسين وليس كمتعاونين فالقائد الممتاز هو الذي يعرف كيف يحيط به متعاونين أكثر كفاءة منه في بعض المجالات وأن يعمل على جعلهم يعملون معا في جماعة.
- أن يعلم أنه من الضروري أن تظهر نزاعات لأنها من طبيعة الأشياء فالقائد الحقيقي هو ذلك الشخص الذي يعرف كيف يسير التراعات ويتجاوزها ويحولها إلى فرص و دروس للاستيعاب واستخلاص العبر.
- إن من أهم خصائص القائد الحقيقي هي الأمانة والاستقامة والإنصاف والتسامح، فالشخص الذي يتحلى بهذه الخصائص هو الذي يعامل كل أصناف العمال، بنفس القدرة من الاحترام، ويتعامل مع المرؤوسين بالتفاهم والتقدير كما لو كانوا من أفراد أسرته والتعود على معاملتهم كبشر باحترام شخصيتهم وكرامتهم.
- إن القائد الذي يعمل على تشجيع مشاركة مرؤوسيه في مناقشة المشكلات واتخاذ القرارات التي تؤثر في أعمالهم، فأنه يبني علاقات إيجابية وفعالة معهم.

- على القائد أن يعمل على تشجيع العلاقات الاجتماعية بين مرؤوسيه وتشجيع التعاون فيما بين أفراد جماعته ومساعدهم في أعمالهم ومشاركتهم اهتماماتهم وفي مشاعرهم مما يمكنه من الحصول على الرضا منهم ويجعلهم يفكرون فيه بطريقة حسنة.

إن الشخص الذي تتوفر فيه الصفات المذكورة آنفا يمكن الثقة به، واعتباره رأس المال البشري الذي يعتمد عليه الآخرون مما يساعد في إحداث التغيير ولتطور.

المبحث الثالث

النماذج القيادية والتنظيم غير الرسمي

يمثل موضوع القيادة أحد المجالات الأساسية التي نالت الكثير من العناية من قبل الباحثين في مجال السلوك الإنساني، اتفق الكثير منهم على تعريف وتحديد ثلاث نماذج من الأنماط القيادية كمايلي.

المطلب الأول

النماذج القيادية

أولا- القائد المتسلط أو الأتوقراطي: وهو القائد الذي يجمع كل السلطات في يده فينفرد بوضع السياسات والإستراتيجيات واتخاذ أغلب الإجراءات والقرارات عبر خطوط المؤسسة أعمال و أساليب الرقابة فهو الذي يراجع كل شيء باستمرار ومتسلط على الأفراد ولا يقبل إلا بالامتثال لأوامره وقراراته

وتنفيذها بدون مناقشة وإبداء الرأي. فلا يثق في المبادرة وينعدم بذلك مبدأ المشاركة و بالتالي فإن عمل الجماعة بالكامل تقريبا كان يتم بمعرفة القائد أو بالتوجيه المباشر من جانبه.[11]

يؤدي هذا النوع من القيادة إلى انعدام معالم كفاءة الموارد البشرية وإلى خلق روح المعارضة و المقاومة من جانب بعض الأفراد و إلى خمول الأفراد وكسلهم و التراخي وضعف الشخصية والسأم و تسود عملية التهرب من العمل و تحويله إلى الآخرين وتزداد الاحتجاجات بينهم و ينعدم التعاون بذلك يؤدي إلى انخفاض الإنتاج إذا لم يكن القائد موجودا بذاته لإعطاء الأوامر.

ثانيا– القائد المتساهل: هذا القائد لا يوجه وغير قادر على إصدار الأوامر، يترك الأشياء تسير وبذلك تختفي المشكلات لا يضع أهدافا محددة وواضحة.يترتب على هذا النموذج خلق جو من الفوضى الإدارية بفعل انعدام التوجيه و تشعب الآراء و الاتجاهات فلا أحد يعرف ما يجب عليه عمله أو ماذا يتوقع منه ويستخدم المآرب الشخصية كل ذلك يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وعدم استخدام كل الطاقات والكفاءات وبالتالي انخفاض الإنتاجية.

ثالثا– القائد المشاور أو الديمقراطي: يعلم أن وسيلة تحقيق أهداف المؤسسة تكمن في مواردها البشرية فهو يعمل على تشجيع و مساعدة معاونيه على النمو في أعمالهم و ذلك بمنحهم الفرص الكافية والمناسبة للمشاركة في اتخاذ

11 - لمزيد من التفاصيل أنظر : إبراهيم الغمري : مرجع سابق ص 372،405.

القرارات، وبتحليل المشاكل التي تتعرض لها مؤسستهم واختيار البدائل، وتقديم الاقتراحات والأفكار والحلول اللازمة لاتخاذ قرارات فعالة.

فدور القائد هو التوجيه والبحث وتشجيع المبادرات وتزويد الموارد البشرية بالبيانات اللازمة والإيضاحات لمساعدهم في أداء عملهم ومتابعة سير العمل.

يؤدي هذا النموذج إلى إشباع الرغبات النفسية للموارد البشرية وإلى أعلى معنويات وخلق جو العلاقات الإنسانية الايجابية وجماعة متضامنة قادرة على الابتكار والمبادرة ومواصلة العمل بدون القائد وهذا يؤدي إلى أن الإجراءات وأوجه النشاط والقرارات اللازمة يتم اتخاذها بشكل جماعي بعد المناقشة و تبادل الآراء مما يؤدي إلى إنتاجية أعلى وجودة ممتازة[12].

إن القيادة لا ترتبط بنموذج واحد محدد لأن القيادة الفعالة قد تتطلب ضرورة توافر أكثر من نموذج في نفس الموقف الواحد كما أنها عملية حركية، تتغير بتغير الموقف كما أن أي نموذج من النماذج المذكورة قد يتفق مع نوعية معينة من أصناف الموارد البشرية فنموذج القائد الاستبدادي قد يتفق مع الأصناف المتواكلة التي تحتاج إلى رقابة مشددة وقيادة محكمة ومع الأصناف المتكاملة التي تتصف بالإهمال والأخطاء والسلبيات وعدم الرغبة في العمل وفقدان الحماس لتحقيق أهداف المؤسسة.

12 - علي السلمي – مرجع سابق ص 56.

أما نموذج القيادة المتساهلة قد يلائم الأفراد الذين يكونون على مستوى عال من الكفاءات العلمية والفنية والعملية والسلوكية فقد يحفزهم على الابتكار والعمل على تنمية قدراتهم وكفاءاتهم.

نجد أن معظم القادة يظهرون خصائص كل هذه النماذج القيادية من وقت لآخر فقد يكون أوتوقراطيا في أوقات معينة ومشاورا في أوقات أخرى وقد يكون متساهلا في مناسبات أخرى إلا أن معظم القادة يميلون إلى نموذج معين من تلك النماذج للقيادة ويستخدمونه بتكرار أكثر من النماذج الأخرى.

المطلب الثاني

التنظيم غير الرسمي والعمل الجماعي

بينت تجارب – هورثون – الشهيرة أن جماعات العمل الصغيرة التي تعمل لفترة ما تبدأ في تكوين مجموعة من الآراء و الاتجاهات والميول المشتركة فتتخذ لنفسها تكوينا داخليا وهيكلا محددا يدعى التنظيم غير الرسمي يطلق عليها أحينا جماعات العمل فهذه الميول المشتركة والاتجاهات قد تساعد أو تعطل من عمل المؤسسة في تحقيق أهدافها الرسمية.

أولا: تعريف التنظيم غير الرسمي : يقصد بالتنظيم غير الرسمي "تلك العلاقات الشخصية و الاتجاهات المتنوعة التي ينشأها العمال ويستمرون في إقامتها وهي

علاقات لا تخططها الإدارة أو تقيمها بصورة مباشرة ولكنها تنشأ وتستمر بسبب العمل و بسبب وجود العمال في أمكنة واحدة أو متقاربة "[13].

يرجع ظهور و نشأة الجماعات غير الرسمية إلى الأسباب التالية:

1- القرب المكاني: فهذا العامل يساعد على تلاقي العمال ويدعم أواصر الاتصالات بينهم، يؤدي إلى نشوء العلاقات الاجتماعية والتفاعلات بينهم

2- تشابه الوظيفة: إن تشابه الوظائف و تماثلها، التي يقوم بها العمال تؤدي بهم إلى التشكل في تنظيمات غير رسمية حيث نجد أن كل فئة تحاول أن تشكل جماعات تتفق مع طبيعة العمل الذي تقوم به.

3- الحاجة الاجتماعية: دلت الأبحاث الاجتماعية على أن العاملين الذين لا تتاح لهم الفرصة للصلات الاجتماعية الوثيقة يكونون في العادة غير راضين عن أعمالهم و ينعكس عدم رضاهم هذا على إنتاجيتهم و معدل غيابهم وتركهم للعمل.

4- إثبات الذات والانتماء: الأفراد بحاجة إلى إثبات ذاتهم وانتماءهم إلى جماعة ما.

5- التفهم والمشاركة الوجدانية بين أعضاء الجماعة: فإذا وجدت هذه الأخيرة تكون أقدر على حل هذا النوع من المضايقات والقلق نتيجة للعمل اليومي الروتيني عن الأخصائيين.

---

13 - حسان الجيلالي:- **التنظيم غير رسمي في المؤسسات الصناعية**-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1982، ص 46.

6- الجماعة كمرشد للسلوك المقبول: تمثل الجماعة السند الذي يرتكز إليه في إرشاد الأفراد لنوع السلوك المقبول والمطلوب.

7- فرص الخلق و الإبداع.

8- المساعدة في حل مشاكل العمل.

9- الدفاع عن مصالح الأعضاء.

ثانيا- وظائف التنظيم غير الرسمي: لكي يستطيع التنظيم غير الرسمي تحقيق أهدافه فإنه يتخذ لنفسه تكوينا داخليا و هيكلا محددا ويقصد بذلك مجموعة من الصفات المحددة التي توضع علاقات بعضهم ببعض وبقيادتهم ويحدد أنماط السلوك المقبول والتي تقويها الجماعة في أعضائها وما يرتبط بذلك من نظم المكافأة والعقاب والتي تؤدي إلى التزام الأعضاء بهذه الأنماط السلوكية كما يتضمن الهيكل نظام الاتصالات داخل الجماعة.

يرى الدكتور حسان الجيلالي بأن وظائف التنظيم غير الرسمي تتعدد منها:

- النفسية فانتماء الفرد إلى الجماعة، وشعوره بأنه عضو من أعضائها، يؤدي به إلى الإحساس بالأمان و الاطمئنان، وتخفيف الشعور بالرتابة و الملل.
- من بين وظائف التنظيم غير الرسمي، هو تحديد دور الموارد البشرية وتصنيف مراتبهم الاجتماعية كما يقررها التنظيم غير الرسمي.
- تحديد مستويات الأداء وفقا لمصالح العاملين، ذلك أن الجماعة غير الرسمية تعمل على تقييد الإنتاج و الحد منها، إذا كان هناك تناقضا بين الإدارة وأعضاء الجماعة.

- إخضاع الأفراد لعناصر الضبط الاجتماعي، فعلى الفرد أن يلتزم بمعايير وقيم الجماعة. الفرد الذي يخرج عن القيم، يتعرض إلى العزل والسخرية.
- تحقيق الإتصال بين الأفراد، وتوثيق الروابط بينهم. تعمل الجماعة غير الرسمية على نقل المعلومات، الآراء، والمشاعر، الاتجاهات، وتبادلها بين الأفراد. فالإتصال والمشاركة تشعر كل فرد، بأن الجماعة في حاجة إليه ذلك يزيد من احترامه لنفسه ويقوي شعوره بالانتماء إليها، الإلتزام الإجتماعي.

من وظائف التنظيم غير الرسمي، أيضا مراقبة عمل المديرين الذين يعملون بعيدا عن مشاركة العمال، وقد يقعون في أخطاء وهفوات، فالجماعة غير الرسمية تستطيع أن تثير بذلك المعارضة، وتشكك فيما يقدمه المدير.

فالتعليمات التي يقدمها المدير، إذا كانت غير مقبولة إجتماعيا، تصطدم بالسلوك الإنساني في العمل، فتصبح بلا فاعلية، فيحتج أعضاء الجماعة غير الرسمية على قرارات المديرين ولو بطريقة غير رسمية، التي لا تناسب وميولهم واتجاهاتهم. لذلك فعلى المديرين، عندما يقدمون على القيام بفعل معين، أو إصدار أوامر، أو قرارات، يحاولون أن تكون موضوعية، ومتماشية مع اتجاهات الجماعة غير الرسمية.

إضافة إلى أن سياسية التجاهل أو القمع تؤدي حتما إلى خلق اتجاهات سلبية لدى العاملين، وبالتالي تؤثر تأثيرا سلبيا على أدائهم لأعمالهم لذلك فعلى الإدارة أن تفهم التنظيم غير الرسمي، وتحاول دمجه والإستفادة منه، في تبليغ

العمال بكل مقررات الإدارة وأوامرها وفقا للسلوك الإنساني. فالإدارة السليمة هي التي تعمل على التوفيق بين اهتمامات المؤسسة، و اهتمامات العمال، بحيث تعمل الجماعات غير الرسمية على تحقيق نفس الأهداف، بدلا من إحباط كل طرف لمجهودات الطرف الآخر.

على الإدارة أن تدرك أن من سلبيات التنظيم غير الرسمي هي مقاومة التنظيم الرسمي للتغيير فقيم الجماعة من الصعب تغييرها، أو تبديلها، وهي تعرقل أحيانا الطرق الجديدة في الأداء والإنتاجية.

لكي تتمكن الإدارة من ذلك، عليها أن تستوعب بعض الخصائص الهامة للتنظيم غير الرسمي، وهي القيادة، والتماسك وأثره على الأداء.

إن القائد في التنظيم غير الرسمي، هو ذلك الشخص الذي يؤثر تأثيرا عميقا على أنشطة الجماعة، وله سلطة طبيعية وسمات منشط ومتخصص نفساني. فيشارك أفراد الجماعة الكثير من خصائصهم و عادتهم وأكثرهم إيمانا بالقيم الأساسية للجماعة، وأكثر خبرة وفاعلية في أحكام الرقابة على سلوك الأفراد، والتنسيق بين أهدافهم، والعمل على تحقيقها.

تتعدد الأدوار التي يقوم بها هذا القائد، فيقوم بالحفاظ على وحدة الصف، حل مشاكل العمل، تسهيل مهمة الاتصالات، حل مشاكل الشخصية. إضافة إلى استيعاب معنى القيادة غير الرسمية، ومن ثم الأداء الذي يعني قيام أعضاء بالانجذاب إلى الجماعة والتضحية، والتعاون في سبيل تحقيق ما تصبو إليه. يتأثر هذا بعدة عوامل داخلية وخارجية.

من بين العوامل الداخلية:

- التجانس بين الأعضاء، و درجة التعاون فيما بينهم.
- قدرة الجماعة، إدراكا واضحا من طرف جميع الأعضاء وطرق تحقيقها
- للقيادة أثر هام في درجة التماسك

أما العوامل الخارجية : فتتمثل في الإشراف الجيد، الذي يعمل على توطيد أواصر الأخوة، ويدعم العلاقة الاجتماعية الجيدة. كما أنه يجعل أعضاء التنظيم غير الرسمي، أكثر ولاء وانسجاما مع الإدارة، أو يجعلهم في صراع مستمر معها. يحدد التنظيم غير الرسمي قيم، ومعايير الأداء، والتي تتحدد وفقا لما تراه الجماعة. فهنا تتبلور طبيعة العلاقة بين التنظيم غير الرسمي والتنظيم الرسمي، فالتنظيم المتماسك يتأثر بالإشراف ويؤثر فيه فإذا كانت أهداف وقيم الإشراف تتماشى مع أهداف التنظيم غير الرسمي أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى إنتاج أعضاء الجماعة وإذا حدث العكس انخفض الإنتاج أو ظل في مستوى ثابت لا يتجاوزه مهما كانت أوامر المشرف أو الإدارة.

إن لهذا التماسك مزايا عديدة منها زيادة استقرار التنظيم غير الرسمي ذاته كما أنه يعمل على زيادة طاقات الأفراد على العمل، إن تفهم الإدارة لطبيعة التنظيم غير الرسمي واستيعاب وظائفه وخصائصه يؤدي إلى التقارب بين الإدارة والتنظيم غير الرسمي وإلى تدعيم العلاقة الإنسانية ورفع روحهم المعنوية مما يدفع بهم إلى بذل المزيد من المجهودات وتنمية قدراتهم مما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثالث
التنظيم غير الرسمي والتنظيمات النقابية

لكي تتمكن مديرية الموارد البشرية من اكتساب القدرة على فهم العلاقات العمالية و التعامل مع العاملين بكفاءة فإنها يجب أن تكون قادرة على التفاوض مع النقابات. الذي يبدأ بالفهم الصحيح لمشكلة تواجد النقابات العمالية وأهدافها.

إن التنظيمات النقابية أنشأت وتطورت بغرض حماية مصالح العاملين الذين كانت إدارتهم تقوم باستغلالهم والإساءة إليهم، مما جعل هؤلاء العاملين يتخذون مواقف وعلاقات عدائية مع إدارتهم.

لاحظ **أوتشي** إنه في العديد من المؤسسات وجدت التنظيمات النقابية نفسها مضطرة لاتخاذ موقف عدائي بسبب ما تتصف به إدارات هذه المؤسسات من عدم الإنصاف وعدم التحلي بروح المسؤولية. عندما تفقد النقابة ثقتها في إدارة المؤسسة فإنها تلجأ بعلاقتها مع إدارة المؤسسة لإتباع أقصى درجات البيروقراطية فتصر على إتباع قواعد العمل بحذافيرها. ينتج بذلك عدم المرونة في العلاقات بين العاملين والإدارة وبين الإدارة والنقابة وبالتالي ستكون أثارها مدمرة وباهضة التكاليف على الإنتاجية.

إن المؤسسة التي تتحول من الطراز المتسلط إلى الطراز المشارك في إدارتها، تكسب بذلك ثقة مواردها البشرية الذين لا يعود لها حاجة إلى اللجوء إلى النقابة لحماية مصالحها.

إن في جو العمل السليم توفر النقابة للإدارة قنوات الاتصال الجاهزة للاتصال مع العمال والإعراب عن تقدير الإدارة لجهودهم وشرح الخطط الهادفة إلى زيادة ما يحققونه للمؤسسة من مكاسب.

إن تحقيق مصالح المؤسسة يجب أن تعالج بكل مسؤولية يجب أن يعيشها كل أبطال المؤسسة. فرهان القدرة التنافسية تستدعي مشاركة كل هؤلاء الأبطال فالمؤسسات والتنظيمات النقابية التي تفشل في إيجاد جو مناسب للعمل وعلاقات جيدة مع بعضها البعض، يعكس ذلك على شكل انخفاض في الإنتاج وربما الفشل الكلي الشيء الذي يعني القضاء على هذه المؤسسات ومواردها البشرية والتنظيمات النقابية بشكل نهائي.

إن التفاوض مع التنظيمات النقابية هو ضرورة للسير الحسن للمؤسسة. موضوع التفاوض يتعلق بكل ما يهم العاملين:

- التعريف بحقوق الإدارة. -التعريف بحقوق النقابة.
- تحديد أنشطة النقابة. -تحديد الأجور.
- تحديد وقت العمل. -الانضباط.
- الأمور المتعلقة بظروف العمل، الصحة و الأمن الصناعي.

لكي يكون اتفاق المؤسسة أداة للتسيير الفعال لا بد من إعطاء أهمية لمفاوضة حقيقية.

فالتفاوض حول الأمور المذكورة أعلاه لا يمكن أن ينحصر في سرية مكتب. فلا يتعلق الأمر بإنشاء التفاوض في أعلى الهرم بين رئيس المؤسسة والنقابات في مقر الشركة فحركية التفاوض تستدعي مسؤولية الجميع في

المؤسسة، خاصة مسؤولية الإطارات فلا تكون مقبولة إلا إذا تمحورت المفاوضات اليومية في الورشات و المصالح.

فالمشرفون العمليون يحملون المعلومات الضرورية لوضع الاقتراحات، هذه المعلومات هي ذات طبيعة متعددة، تقنية في الأول، نفسية حول حالة ووضع الموارد البشرية حول آمالهم حول الفائدة المقترحة لأي إجراء لتجنب أي توتر أو نزاع. هذا التحضير يمكن أن يكون وسيلة معتبرة لتبادل المعلومات مع التأطير الذي يضمن جزء أساسيا من تسيير الموارد البشرية.

فالمعطيات المقدمة لممثلي الموارد البشرية والمعلومات الأخرى التي تهم مديرية الموارد البشرية تمثل وسيلة جوهرية لإعلام الموارد البشرية وممثليهم؛ ترى **فرنسواز بيوتات** (**FRANSOISE PIOTET**) أن هذا الخطأ في المعلومات هو وراء التوترات والتراعات و أصل المواقف المعارضة[14] .

فالمفاوضات الفعالة تمكن من إنشاء مميز للعلاقات المهنية. فالسير الحسن له أثر كبير جد على أداء المؤسسة كما أنها تمكن من الدفاع عن القرارات المتخذة من قبل الموقعين عليها كما تمكن من بناء تحالفات حول النقاط الجوهرية الشيء الذي يمكن من اعتبار التفاوض أداة لتحقيق كل من أهداف المؤسسة وآمال وتطلعات الموارد البشرية[15] .

---

14 - Françoise piotet : **La négociation d'entreprise, Un outil de gestion efficace, l'enjeu humain**, P 423

15 - لمزيد من التفاصيل حول التنظيمات النقابية أنظر:**حنفي محمود سليمان** مرجع سابق ص 406-426

رغم أهمية التفاوض والتعامل مع التنظيمات النقابية فلا يجب أن تظهر هذه المهمة للمديريات العامة ومديريات الموارد البشرية بأنها المهمة الأكثر من الجميع كما لاحظ ذلك الكاتب برنار غلامبود **Bernard Galamboud** حيث نجد أن الكثير من هذه المديريات تسمى بمديريات العلاقات الاجتماعية أو مديرية علاقة العمل لتسجيل هذا التفوق للعلاقات مع التنظيمات النقابية[16].

16 - Bernard Galamboud : OP. CIT, P 35.

الفصل الرابع
تخطيط الموارد البشرية

تعتبر وظيفة التخطيط بشكل عام الوظيفة الإدارية الأولى، وتتضمن تحديد الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها خلال فترة زمنية مستقبلية وكذلك السياسات والوسائل والأنشطة اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، ومهما كانت أهداف أي تنظيم فان العنصر البشري يبقى أهم الموارد التي يجب أن تؤمن فبدونها لا يمكن تشغيل عناصر الإنتاج المالية والطبيعية، ومن هنا لابد من تخطيط الموارد البشرية بشكل يكفل تأمينها بالعدد والنوعية وفي الوقت المناسب.

المبحث الأول
مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية

لا يخرج التخطيط للقوى العاملة في جوهره عن تحديد الطلب المستقبلي لقوى العمل ومقارنة ذلك بمستوى المعروض منها خلال نفس الفترة وعمل استراتيجية للتوفيق بين تلك المستويات المقدرة للطلب والعرض، وتعتمد الاحتياجات للموارد البشرية على العديد من المتغيرات التنظيمية والتكنولوجية، فالتوسع في نشاطات المؤسسة وتعدد المنتجات أو الخدمات وتنوعها تزيد الحاجة إلى الموارد البشرية،والتكنولوجية أيضا تؤثر تأثيرات متباينة في الحاجة إلى الموارد البشرية،إذ تقل الحاجة إلى الموارد البشرية في الأعمال المباشرة في ظل

التكنولوجية الكثيفة في حين تزداد الحاجة إلى الموارد البشرية في الأعمال غير المباشرة أي تلك الوظائف المرتبطة بالتكنولوجيا المستخدمة،ونظرا لتعدد وتنوع المتغيرات المؤثرة على الحاجة إلى الموارد البشرية وكذلك ارتفاع التكاليف التي تتحملها المؤسسة من جراء الفشل في التخطيط المناسب والذي يتوافق مع استراتيجية المؤسسة،فان اغلب المنظمات الكبيرة والمتوسطة تسعى إلى التخطيط رغم الصعوبات الخاصة بالتنبؤات في ظل بيئة غير مستقرة وغير مؤكدة.

المطلب الأول

مفهوم تخطيط الموارد البشرية

يقصد بالتخطيط للموارد البشرية التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة مستقبلية،إن هذا المفهوم يوضح الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا للإيفاء بمتطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلا.

يستخدم بعض الكتاب مصطلح تخطيط القوى العاملة للإشارة إلى تخطيط الموارد البشرية ويعرفونه"تنظيم وتوجيه الموارد ومنها الموارد البشرية والمستخدمات الداخلية في العملية الإنتاجية بشكل متناسق وفعال وبموجب برمجة متكاملة ومحددة مسبقا تستهدف الوصول إلى أفضل النتائج وبأقل الجهود

والتكاليف"[1]، يلاحظ من هذا التعريف بأنه عد القوى العاملة احد عوامل الإنتاج ولذلك اعتبر تخطيط الموارد البشرية جزءا من تخطيط عناصر الإنتاج وبهذا قصد التخطيط العام على مستوى المنظمة، وبنفس المنحى يعرف تخطيط القوى العاملة بكونه"استراتيجية الحصول على الموارد البشرية للمنظمة واستخدامها وعرضها وتطويرها"[2]. كما عرف تخطيط الموارد البشرية "التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات".

ويمكن تقديم مفهوم تخطيط الموارد البشرية بأنه عملية التنبؤ بعدد ونوعية العاملين اللازمة للعمل ومدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في المكان والوقت المناسبين لتأمين تنفيذ المهام الموكلة للجهاز بكفاءة وفعالية[3].

ويستدل من هذا التعريف انه من الضروري تحديد الأهداف الحالية والمستقبلية وما يترتب على ذلك من حاجات آنية ومستقبلية للعاملين مع تحقيق التوازن بين مستوى العرض والطلب.فهو العملية التي يتم من خلالها تحديد حاجات المنظمة من الموارد البشرية كميا ونوعيا، ومقارنة هذه الحاجات مع

---

1 - حسن علي سليمان، "**تخطيط القوى العاملة**"، مجلة التنمية الإدارية، المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري، العدد 10، بغداد 1978.

2 -Stainer,R.S. "; **Manpower Planning**", William Helene, London, 1990.

3 - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص.97

القوى العاملة الحالية،وتحديد عدد ونوع الأفراد المراد استقطاهم اعتمادا على استراتيجيات وأهداف المنظمة.

كما يستخدم مصطلح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للإشارة إلى العملية التي من خلالها تتمكن إدارة الموارد البشرية من ترجمة خطط المنظمة العامة وأهدافها إلى كم ونوع من الموارد البشرية يحقق هذه الخطط والأهداف.

ويمكن تحديد مفهوم تخطيط الموارد البشرية بكونه العملية التي تستخدمها المنظمة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن وفي المستقبل وفقا لنوع الأعمال التي تمارسها والأحداث البيئية التي تؤثر على ذلك وبما يحقق الحصول على قوة عمل فاعلة وكفؤة تسهم بشكل فعال في تحسين أداء المنظمة.

المطلب الثاني

أهمية تخطيط الموارد البشرية

لتخطيط القوى العاملة أهمية كبيرة حيث تجعل المنظمة تختار عدة بدائل حسبت سلفا بدلا من أن تكون تصرفاتها مجرد ردود أفعال لما تتمخض عنه المتغيرات البيئية.وتتمثل هذه الأهمية في العناصر التالية:

أولا- التنبؤ باتجاهات الطلب والعرض في القوى العاملة: إن المنظمة التي لا تسبق الأحداث، بل تفاجأ بها هي بالتأكيد لا تستطيع التنبؤ باتجاهات الطلب والعرض على القوى العاملة. ويتم هذا التنبؤ بتحديد الأبعاد التالية:

1- **الطلب على القوى العاملة:** لا يخرج التخطيط للقوى العاملة في جوهره عن تحديد الطلب المستقبلي لقوى العمل ومقارنة ذلك بمستوى المعروض منها خلال نفس الفترة وعمل استراتيجيات للتوفيق بين تلك المستويات المقدرة للطلب والعرض.

ويقود ذلك إلى التكلم عن سبل تقدير الطلب على القوى العاملة، ولابد من الإشارة إلى انه كلما كانت فترة التخطيط اقصر كلما كانت دقة التنبؤ والتخطيط أفضل والعكس صحيح، ويركز التخطيط في المدى القصير على تغطية النقص أو عدم التناسب بين عدد ونوع القوى العاملة المطلوبة والاحتياجات الطارئة بفعل عوامل عديدة كتدني كفاءة بعض العاملين، أو تركهم المفاجئ للعمل، أو ترقية عدد منهم أو نقلهم لوظائف أخرى، ويمكن معالجة مثل هذه الأوضاع على التوالي، إما بإعادة النظر في الوظائف نفسها أو تأهيل الموظف أو تغييره، وفي حالة الترك المفاجئ للعمل سواء خارج المؤسسة للعمل بشروط عمل أفضل، أو داخلها عن طريق الترقية إلى وظائف أعلى، فانه يمكن اللجوء إلى تعيين موظفين جدد.

أما التخطيط للمدى الطويل الأجل، فانه يستلزم منهجية أكثر دقة،لأنه يتوقع التغيرات ويخطط للتعامل معها، ولذلك يتم حصر الوظائف الموجودة والمتوقعة، وحصر الكفاءات الموجودة والمتوقعة خلال نفس الفترة، ومن ثم إيجاد السبل الكفيلة بسد الفجوة بين هذين المستويين[4].

4 - William H.Newman and E.Kirby Warren."**The Process of Management: concepts, Behavoir, and Practice**", Fourth edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Prenice Hall, Inc. 1977.pp. 198-200

أ- **أساليب تقدير الطلب على القوى العاملة:** يمكن تحديد أسلوبين رئيسين لتخطيط القوى العاملة هما:

- **أسلوب تحليل العمل:** لما كان العمل هو أساس التخطيط باعتباره مبررا لوجود القوى العاملة فان الطريقة المباشرة للتخطيط تبدأ بتحليل العمل ومعرفة المهام المختلفة فيه، واحتساب الزمن الذي تأخذه هذه المهام، ومن ثم ترجمة هذه المهام الذي إلى عدد العاملين اللازمين للقيام بها، ومن الممكن استيعاب التغيرات المتوقعة في العمل في المستقبل وترجمتها إلى ساعات زمن،ومن ثم إلى عدد العاملين المطلوبين، ويرافق هذه الحسابات في الوقت اخذ عوامل أخرى مثل الغياب،والاستقالات والإحالات على التقاعد والانتقال وترك العمل إلى غير ذلك من أمور طبيعية الحدوث في أية مؤسسة،حتى يدخل النقص في شكل قوى عاملة إضافية،وعلى ضوء مثل هذا التحليل،أخذا في الاعتبار التغيرات التكنولوجية وأساليب الإدارة وما تتركه من أثار زيادة أو نقصان على قوى العمل اللازمة في المستقبل.

هذا وتتعدد طرق تحليل العمل كالتالي:

- طريقة الملاحظة المباشرة للقائمين بالعمل.
- اعتماد المقابلات مع العاملين.
- أسلوب توزيع الاستبيانات على العاملين لوصف المهام التي يقومون بها.
- **الأساليب الإحصائية:** حيث نجد

- **طريقة السلاسل الزمنية:** إن الفكرة الأساسية في هذه الطريقة هي توقع المستقبل على أساس انه استمرار للماضي لما في اغلب الأحيان مما يعني انه يمكن تحديد الاتجاه العام لتطور ظاهرة معينة (القوى العاملة)، من خلال احتساب معدل الزيادة أو النقص المتوقع في المستقبل تبعا لأداء الماضي، وهناك طرق عدة لاحتساب السلاسل الزمنية.

إن هذه الطرق الإحصائية طرق معروفة في علم الإحصاء وابسط طريقة هي رصد قيم الظاهرة محل الدراسة خلال الفترات الزمنية المتتالية على رسم بياني،ثم يتم تمديد الخط البياني الناتج بشكل تقديري يستبعد اثر التقلبات غير المنتظمة،ويعطي صورة هندسية لنمط الاتجاه العام للظاهرة، أما الطرق الأكثر دقة فهي طريقة المتوسطات المتحركة التي تأخذ متوسط قيم الظاهرة خلال سنوات عدة،وطريقة المستقيم أو المنحنى بطريقة المربعات الدنيا.

- **طريقة الانحدار:** تعتبر هذه الطريقة الإحصائية مفيدة إذا ما كان هناك علاقة وثيقة بين متغير معين،كعدد العمال مثلا وعدد السكان، إذ في مثل هذه الحالة لو تم رصد قيم الظاهرتين على رسم بياني معين لوجدنا أنها تنتشر بشكل منتظم، إما حول خط مستقيم أو منحنى، وتعتبر طريقة المربعات الصغرى من أفضل الطرق لتحديد الانحدار ورسم خطوطها.

2- عرض القوى العاملة: إن الهدف من التخطيط للقوى العاملة هو التوفيق بين المطلوب والمعروض منها،ولابد للمخطط من الإلمام بمصادر القوى العاملة،ويقصد بعرض القوى العاملة عدد السكان النشطين اقتصاديا أو من هم في سن العمل والقادرين عليه والراغبين فيه،وحتى تكون الصورة واضحة في هذا

المجال، لابد من توافر إحصائيات سكانية منتظمة تقدم معلومات كافية فن فئات الأعمار ونسبة الذكور والإناث، ونسبة الأمية،وتوزيع الطلبة على مستويات التعليم المختلفة، وتوزيع السكان في قطاعات العمل المختلفة وما إلى ذلك[5].

إضافة إلى الإحصائيات السكانية العامة، فمن اللازم القيام بإحصاءات القوى العاملة، ونمط توزيعها حسب القطاعات الاقتصادية، والمجموعات المهنية، وحسب الجنس وغير ذلك من أسس مما يتيح للمخطط فرصة الاستفادة منها بشكل كامل.

وتعتبر مخرجات النظام التعليمي في أي بلد ركنا أساسيا لرفد سوق العمل مما يعني توفير إحصاءات أولا بأول عن مخرجات هذا النظام حتى يمكن التأثير في توجيه الدارسين نحو الأعمال المطلوبة في سوق العمل وتجنب الاختناقات وحدوث الاختلالات بين المطلوب والمعروض من القوى العاملة، ويمكن لتقديرات عرض القوى العاملة أن تكون تفصيلية لتشمل مختلف قطاعات العاملين من مديرين ومستشارين وفنيين وعمال مهرة ونصف مهرة وعمال عاديين وذلك على ضوء دراسة تفصيلية لمخرجات النظام التعليمي في الجامعات والمعاهد العليا والمتوسطة.

5 - عبد الرحمان عبد الله الشقاوي"**تخطيط القوى العاملة:مفاهيمه أساليبه ومشاكله**"، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1976 ، ص.17

ثانيا- خدمة الأهداف العامة: يخدم تخطيط الموارد البشرية أهداف متعددة خاصة بالفرد والمنظمة والمجتمع،فعلى صعيد الفرد ومن خلال التخطيط الدقيق يتم تحقيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب سواء تعلق الأمر بالوظيفة أو المنظمة،وعلى صعيد المنظمة تتحقق الموائمة الداخلية بعدم وجود عجز أو فائض في الموارد البشرية،أما على صعيد المجتمع فان تحقيق الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية في المنظمات يساهم في تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية.

ثالثا- تقليل التكاليف: أي تقليل تكاليف نشاطات الموارد البشرية الأخرى من توظيف وتدريب ومتابعة وصيانة للموارد البشرية،حيث أن تخطيط الموارد البشرية يفترض أن يوجه لإجابة الأسئلة من نوع:

- ما كم ونوع الموارد البشرية المطلوبة؟
- كيف يمكن الحصول على هذه الموارد؟
- متى يجب الحصول على هذه الموارد؟
- أين تستخدم هذه الموارد؟

رابعا- تحسين توزيع واستخدام الموارد البشرية: يساعد التخطيط في حسن توزيع واستخدام المنظمة لمواردها البشرية وهذه الأهمية تؤكدها مجموعة من الحقائق التي أصبحت ضرورة ملاحظتها في غاية الأهمية، وهذه الحقائق هي:[6]

6 - خالد عبد الرحيم الهيثي، مرجع سبق ذكره، ص.73

- تزايد عدد السكان في العالم وما يتبعه من إغراق سوق العمل بموارد بشرية تتفاوت في إعدادها المهاري والمعرفي مما يتطلب استخدام التخطيط المعرفي والمهاري لنوعية الموارد البشرية.
- زيادة عدد المنظمات وكبر أحجامها وتنوع نشاطاتها.
- انتشار التعليم وتنوعه وما ينتج عن ذلك من إغراق سوق العمل بأعداد كبيرة من الموارد البشرية في تخصصات ومهن مختلفة وبمهارات مختلفة.
- التقدم التكنولوجي الذي يشهده القطاع الصناعي الذي فرض على المنظمات استخدام الطرق الحديثة في تخطيط وإدارة الموارد البشرية وبما يتلاءم مع هذا التقدم.
- إعادة هيكلة المنظمات وما يتبعه من تغيرات جوهرية في تشكيلة هرم الموارد البشرية في المنظمة.
- ميل المنظمات إلى العولمة مما يتطلب انتقاء موارد بشرية قادرة على فهم ثقافة وخصائص المجتمعات التي تعمل فيها.

استنادا إلى ذلك فان تخطيط الموارد البشرية أصبح حقلا متخصصا داخل نشاطات إدارة الموارد البشرية أولا، وضمن الأنشطة التخطيطية في المنظمة ثانيا، مما يتطلب التأني والدقة في وضع الخطة الرئيسية للموارد البشرية.

المبحث الثاني

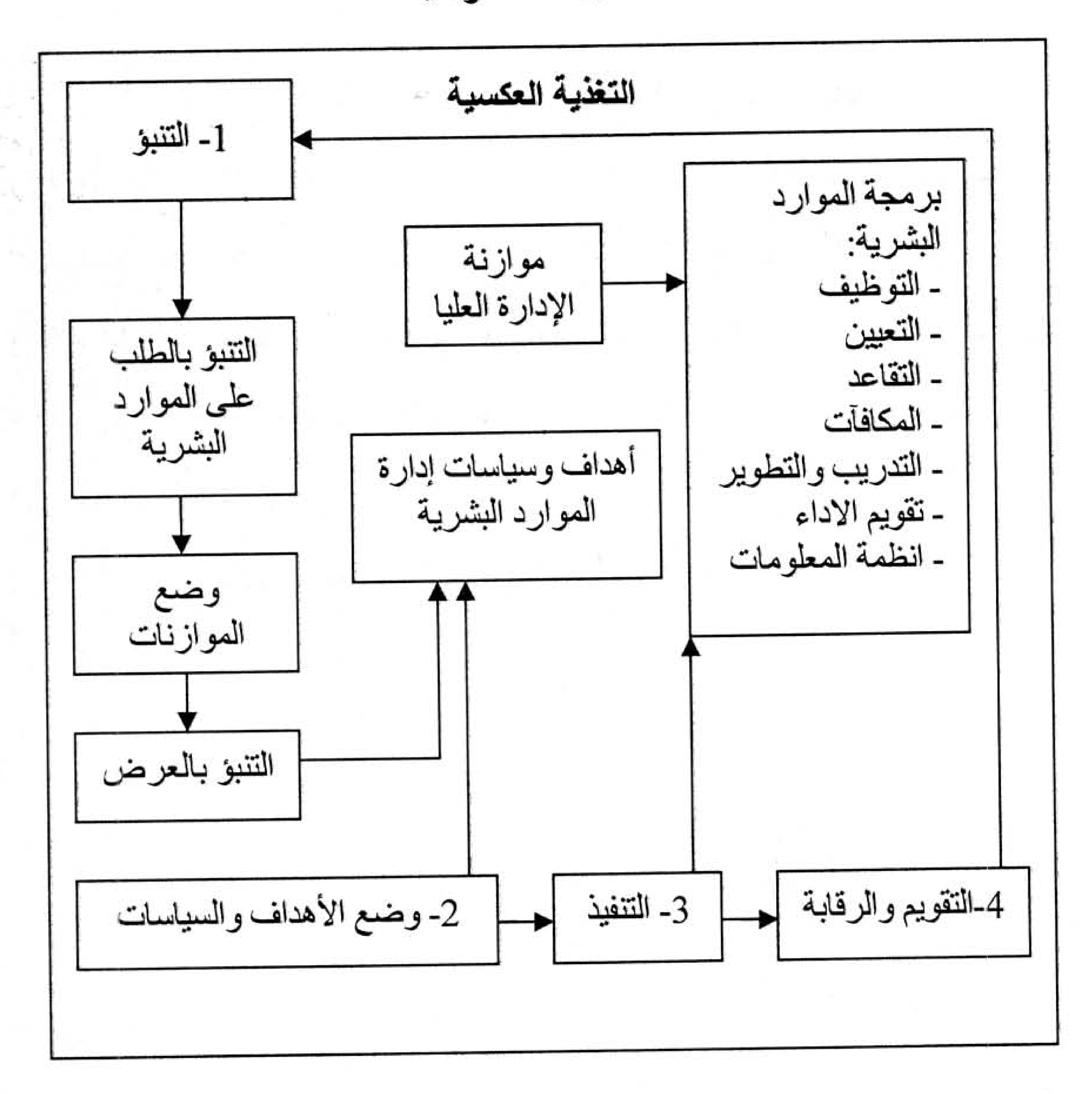
خطوات تخطيط الموارد البشرية

تمر عملية التخطيط للموارد البشرية الهادفة إلى تأمين التوازن بين الطلب والعرض من القوى العاملة بشكل يحقق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع بمجموعة من الخطوات وفقا لشمولية العملية وأهميتها في المنظمة وعلاقاتها بالتخطيط الاستراتيجي العام فيها، وبالاعتماد على الحقائق المستمدة من تاريخ المنظمة وحاضرها والتوقعات المستقبلية لحجم ونوع التأثيرات البيئية في مسارها الاستراتيجي.

والشكل التالي يظهر خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية.

الشكل رقم (8) : **خطوات تخطيط الموارد البشرية**

البيئة الخارجية



المصدر: Schulr, R.S. **Managing Humain Resources** ; 1995, p. 115

ويمكن وصف العملية بأربعة خطوات أساسية تتضمن مجموعة من الخطوات الفرعية كمايلي :

المطلب الأول

التنبؤ ووضع الأهداف

وتتضمن خمسة خطوات فرعية هي:

أولا- التحليل: ويركز على تحليل مخزون المنظمة من المهارات وقوة العمل وحجم الاستخدام، أي التركيبة الحالية والمستقبلية لقوة العمل التي تتحدد في ضوئها الأجور، عدد الوظائف، وتحديد مستويات الإنتاجية الحالية والمستقبلية وهيكل المنظمة الحالي والمتوقع وهيكل وظائفها.

ثانيا- تقدير الطلب على القوى العاملة: أي التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على الموارد البشرية ومسألة تقدير الطلب على القوى العاملة والتنبؤ بدقة عن حجمها يعتمد على التقديرات لمعدلات النمو الاقتصادي في مختلف القطاعات الرئيسية والنشاطات الفرعية، واحتياجاتها من مختلف فئات العاملين وتخصصاتهم.

ثالثا- التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية: أي تقدير القوى العاملة المتوقع دخولها سوق العمل، أو ما يشار إليه بعرض قوى العمل. حيث يتوقف الأمر على الأفراد العاملين في مختلف الوظائف والقطاعات، ومخرجات الأجهزة التعليمية والتدريبية، وعلى الخارجين من سوق العمل بسبب الوفيات أو التقاعد أو العجز أو الهجرة، ويمكن للدراسات المتخصصة أن تكون تفصيلية تتناول مختلف قوى العمل من حيث تخصصاتها ومهاراتها، وتعرف القوى العاملة بأنها النسبة من السكان المدنيين في سن معين والعاملين بأجور، أو العاطلين رغم

إرادتهم عن العمل، ومن هنا يميز الدارسون بين المفهوم الأعم والاشمل وهو مفهوم القوى البشرية الذي ينطوي تحته قطاع العاملين والعاطلين عن العمل، والخارجين عن قوى العمل كالسجناء والمرضى والأطفال والعجزة[7].

رابعا- الموازنة بين العرض والطلب على القوى العاملة: أي القيام بالمقارنة بين المعروض والمطلوب من قوى العمل ومعرفة الفجوة ونمط توزيعها من حيث أنواع الكفاءات والتخصصات المطلوبة. ومعالجة الخلل في التوازن بين العرض والطلب من خلال تأهيل وتدريب العاملين وتحسين كفاءة المؤسسات التعليمية بحيث يكون هناك ربطا بين ما يتعلمه الأفراد وفرص العمل المستقبلية، والتلاؤم والتكيف مع احتياجات المجتمع عن طريق برامج التعليم المستمر. والمتابعة والتقييم للمستجدات الطارئة أو للعوامل التي لم يتنبأ بها المخططون، أو جاءت مغايرة لتقديراتهم بشكل أو بآخر.

بعد استكمال إجراءات تحديد الموارد البشرية المطلوبة وعرضها لابد من تحليل المعلومات والتوفيق بين كل من جانبي العرض والطلب ونادرا ما يكون الطلب المتنبأ به مساويا للعرض، فقد يكون هناك فائض في بعض الوظائف أو عجز في وظائف أخرى وفي كلتا الحالتين لابد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة الفائض وسد العجز، ومن بين أهم السياسات التي تعتمد عليها

7 - مهدي حسن زويلف"**تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق**"، عمان، مكتبة الرسالة، 1983، ص 35-36

المنظمات في معالجة الفائض هي، التوقف عن التوظيف، أو تسريح العمال أو التشجيع على ترك العمل في المنظمة أو التشجيع على التقاعد المبكر.

أما السياسات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في سد العجز في الموارد البشرية فهي، إجراء التعيينات الجديدة، أو التنويع في المهام مع توفير الفرصة للعاملين الحاليين لممارسة مهام إضافية، أو ترقية العاملين إلى مواقع أعلى أو إجراء التنقلات بين الوظائف المختلفة مع إعداد وتهيئة برامج تدريبية مناسبة أو استخدام عاملين بموحب عقود وقتية.

خامسا–وضع الأهداف: تركز هذه الخطوة على أهداف عملية التخطيط والتي يشترط أن توضع في ضوء أهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية،فإذا كانت أهدافها التوسع في التوظيف وذلك لأن استراتيجية المنظمة هي التوسع المستقبلي للمنظمة فعليها مراعاة مسارها المستقبلي، أما إذا كان توجه المنظمة نحو الاستقرار لقناعتها بمستوى أدائها الحالي فيفترض في التخطيط إن يستهدف البناء النوعي المهاري والمعرفي لقوة العمل في المنظمة.[8]

المطلب الثاني

تنفيذ وتقييم خطة القوى العاملة

أولا– تنفيذ الخطة: وتشتمل هذه الخطوة على تصميم البرامج الخاصة بالاستقطاب والتعيين والتقاعد، كما تتضمن تحديد وتنفيذ برامج التدريب والتطوير وسياسات الاجور والمكافات وانظمة المعلومات.

8 - خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص.75

ثانيا– تقييم ومتابعة خطة القوى العاملة: لا ينتهي عمل دائرة شؤون العاملين بوضع خطة تدبير القوى العاملة اللازمة من خلال التوفيق بين عرض القوى العاملة والمطلوب منها،إذ لابد من متابعة وتقييم الخطة،والتخطيط بكافة أبعاده عمل من أعمال المستقبل لابد وان يحدث فيه اختلافات ومفاجآت من اللازم على إدارة شؤون العاملين التعامل معها، ومن الأمثلة على العوامل التي تستدعي إعادة النظر في خطط القوى العاملة مايلي:

- العودة المكثفة للقوى العاملة في الخارج أو الهجرة إلى الخارج لأسباب اقتصادية.
- تغير الظروف الاقتصادية ايجابيا أو سلبيا تبعا لفترات الازدهار والركود.
- التغيرات التكنولوجية في أساليب الإنتاج.
- تغير طبيعة الهرم السكاني.

إن هذه العوامل وغيرها تدل على أهمية متابعة المستجدات على سوق العمل للتمكن من التكيف مع المتغيرات بشكل ينعكس على الخطط ابتداء من المدارس وانتهاء بالجامعات التي تمثل احد مصادر إعداد القوى العاملة اللازمة.

وتعد عملية التقويم من العمليات المهمة في تخطيط الموارد البشرية كونها تستهدف تشخيص نقاط القوة والضعف فيها وتمتد إلى تحديد فاعلية خطط الموارد البشرية،وقد تستخدم المنظمة في التقويم واحد أو أكثر من المعايير الآتية:

- حجم التوظيف الحقيقي إزاء متطلبات التوظيف المحددة.
- المعدلات الإنتاجية المحققة إزاء المخطط فيها.
- المعدلات الحقيقية لتدفق الموارد البشرية إزاء المعدلات المرغوب فيها.

- نتائج البرامج إزاء النتائج المتوقعة.
- كلفة العمل والبرامج إزاء الموازنات.

وغالبا ما يتم اختيار المعيار في ضوء الأهداف الموضوعة لتخطيط الموارد البشرية والتي تشتق من الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

المبحث الثالث

أساليب تخطيط الموارد البشرية

وعلاقته بالتخطيط على مستوى المنظمة

تتباين المنظمات في اختيارها لأسلوب تخطيط الموارد البشرية، ويعزى التباين إلى متغيرات تنظيمية مثل حجم المنظمة ونوع نشاطاتها ونوع الثقافة المستخدمة فيها ومدى توفر المخططين،ومتغيرات بيئية مثل درجة التأكد البيئي وخصائص سوق العمل، وتركيبة الموارد البشرية من حيث النوعية والكمية وحجم التغير في المتغيرات البيئية العامة وبيئة الصناعة.

المطلب الأول

أساليب تخطيط الموارد البشرية

أولا- الأسلوب المباشر (تحليل عبء العمل): يقوم التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية وعلى مستوى المنظمة اعتمادا على عبء العمل المطلوب إنجازه

خلال الفترة المراد التنبؤ بها، وتأخذ المنظمات بنظر الاعتبار مجموعة عوامل لتحديد المزيج الكمي والنوعي لمواردها البشرية وهذه الاعتبارات هي:[9]

1- **التغيرات التكنولوجية:** كثيرا ما يتطلب التغير في نظام وطرق العمل تغييرا في تركيبة الموارد البشرية المستخدمة، فالتطور التكنولوجي ينعكس على أساليب أداء العمل مما يستلزم إعادة النظر في التركيبة المهارية والمعرفية للموارد البشرية،اعتمادا فان التنبؤ بالتغيرات التكنولوجية يعد مهما عند تحديد المزيج النوعي لهيكل الموارد البشرية.

2- **التغيرات التنظيمية:** تتضمن إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات وإجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي، كاستحداث وحدات تنظيمية جديدة، وتغير مجال أعمالها في حالة التنويع والانكماش.

ويستخدم حجم المبيعات المتوقعة في فترة قادمة أساسا في تحليل عبء العمل في المنظمة والذي يتطلب الدقة في حسابه لترجمة الرقم المقدر من المبيعات إلى نشاطات عمل تمارسها المنظمة تستخدم أساسا في تحديد هيكل الوظائف والملاك،ويمكن استخدام دراسة الوقت أساسا في تحليل عبء العمل إضافة إلى تقدير المبيعات،إذ يتم تحديد الوقت الذي يتطلبه إنجاز وحدة إنتاجية لتحديد عدد العاملين المطلوبين،وتستخدم عدد الوحدات التي يستطيع الفرد إنجازها كمعدل لأداء معياري لمعرفة حجم العاملين الذين تحتاجهم المنظمة في إنجاز

9 – احمد صقر عاشور، "**إدارة القوى العاملة**"، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1975، ص.83

كمية العمل المخطط إنجازها، كما يمكن استخدام تحليل نواتج الأداء وذلك بغرض استنباط مؤشرات تدل على حجم الأعمال المتوقعة.

ثانيا- الأسلوب الإحصائي: يعتمد استخدام هذا الأسلوب على مدى توفر معلومات دقيقة عن الظواهر الاجتماعية والاقتصادية التي يمكن أن تنعكس بفرص أو تهديدات على عرض الموارد البشرية الخارجي،علاوة على المعلومات الدقيقة عن حركة الموارد البشرية داخل المنظمة،اعتمادا فان استخدام أي أسلوب إحصائي يعتمد على عملية المفاضلة ما بين تكلفة ومنفعة أيا من الأساليب المتاحة أمام المنظمة والمعروفة والتي يمكن أن تتضمن:

- تحليل السلاسل الزمنية.
- استخدام نماذج الانحدار.
- تحليل سلسلة ماركوف.

ونظرا للتطورات المتسارعة في البيئة فقد أضيفت الكثير من الأساليب الحديثة في تخطيط الموارد البشرية فقد قدم مجموعة من الكتاب ما يعرف بالمدخل الموقفي في تخطيط الموارد البشرية Contingency Approach[10] ويقوم هذا المدخل على الربط الموضوعي بين عملية التخطيط والموقف،لهذا فقد ميز بين نوعين من التخطيط هما:

10 - Walker,J.W., "**Human Resources Planning; An Evaluation, Perspectives on Personnel**", Irwin, Illoiois. 1986. P. 121

1- **التخطيط العقلاني:** يعتمد هذا النوع من التخطيط الرؤية المستقبلية بعيدة المدى لحاجة المنظمة من الموارد البشرية، فعندما تتميز بيئة المنظمة بالاستقرار النسبي وتصبح أهدافها المستقبلية ومساراها الاستراتيجية أكثر وضوحا فان على المنظمة وضع خطة للموارد البشرية تستثمر حالة الاستقرار التي قد تنعكس بفرص للحصول على موارد بشرية أفضل.

2- **التخطيط الحدسي:** يستخدم عندما تكون البيئة متغيرة الأمر الذي يتطلب تحليل مستمر لحاجات المنظمة من الموارد البشرية في ضوء الفرص والتهديدات التي تفرزها التغييرات البيئية ونقاط القوة والضعف التي تتميز بها مواردها البشرية،وفي مثل هذه الحالات يتطلب الأمر إضافة إلى الخطة طويلة الأجل ما يعرف بالتخطيط الظرفي،يعتمد هذا التخطيط الحركة المتناسقة بين التخطيط الاستراتيجي للأعمال والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتخطيط التشغيلي للموارد البشرية.

يستخلص مما سبق انه لا يوجد أسلوب مثالي لتخطيط الموارد البشرية يمكن تعميمه على جميع المنظمات والبيئات وإنما على المنظمة أن تختار أسلوب التخطيط الذي يتناسب مع خصائصها والبيئة التي تعمل فيها، فالتقدير الدقيق لحاجات المنظمة من الموارد البشرية يساهم بشكل فعال في دعم النشاطات اللاحقة لإدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والتطوير وصيانة الموارد البشرية، وبسبب تلك الأهمية فقد عد تخطيط الموارد البشرية عاملا أساسيا في تخفيض التكاليف في المنظمة عن طريق:

- عدم وجود فائض أو عجز في الموارد البشرية وبذلك يتحقق الاستخدام الكامل والصحيح لتلك الموارد.
- الدقة في إعداد الموازنة التقديرية لتكلفة العمل والتي تعتمد على كم ونوع الموارد البشرية في المنظمة.

المطلب الثاني

علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط على مستوى المنظمة

لتأمين توفر الموارد البشرية لمقابلة متطلبات العمل خلال عملية التخطيط الاستراتيجي يشترك المديرين في عمليات تسمى بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، بهدف تحديد متطلبات إدارة الموارد البشرية في ضوء الطلب والعرض الحالي والمستقبلي، فإذا أرادت المنظمة مضاعفة نشاطات أعمالها للسنوات الخمس القادمة،فان مثل هذا التوجه يحتاج إلى تحديد نوع الأعمال والموارد البشرية المطلوبة لإنجازها، اعتمادا فان حركة إدارة الموارد البشرية تكون في ضوء حركة المنظمة العامة، وان تخطيط الموارد البشرية يعتمد على التخطيط الاستراتيجي في المنظمة،وتظهر هذه العلاقة في الشكل التالي:

الشكل رقم (9): **علاقة الاستراتيجية بتخطيط الموارد البشرية**

رسالة المنظمة	تحديد نوع الاعمال التي تمارسها المنظمة
الاهداف والغايات	وضع الاهداف والغايات
الاستراتيجية	تحديد كيف يمكن تحقيق الاهداف والغايات
الهيكل	تحديد نوع الوظائف المراد انجازها ومن قبل من
الموارد	مواءمة المهارات، القدرات والمعارف مع الوظائف المطلوبة

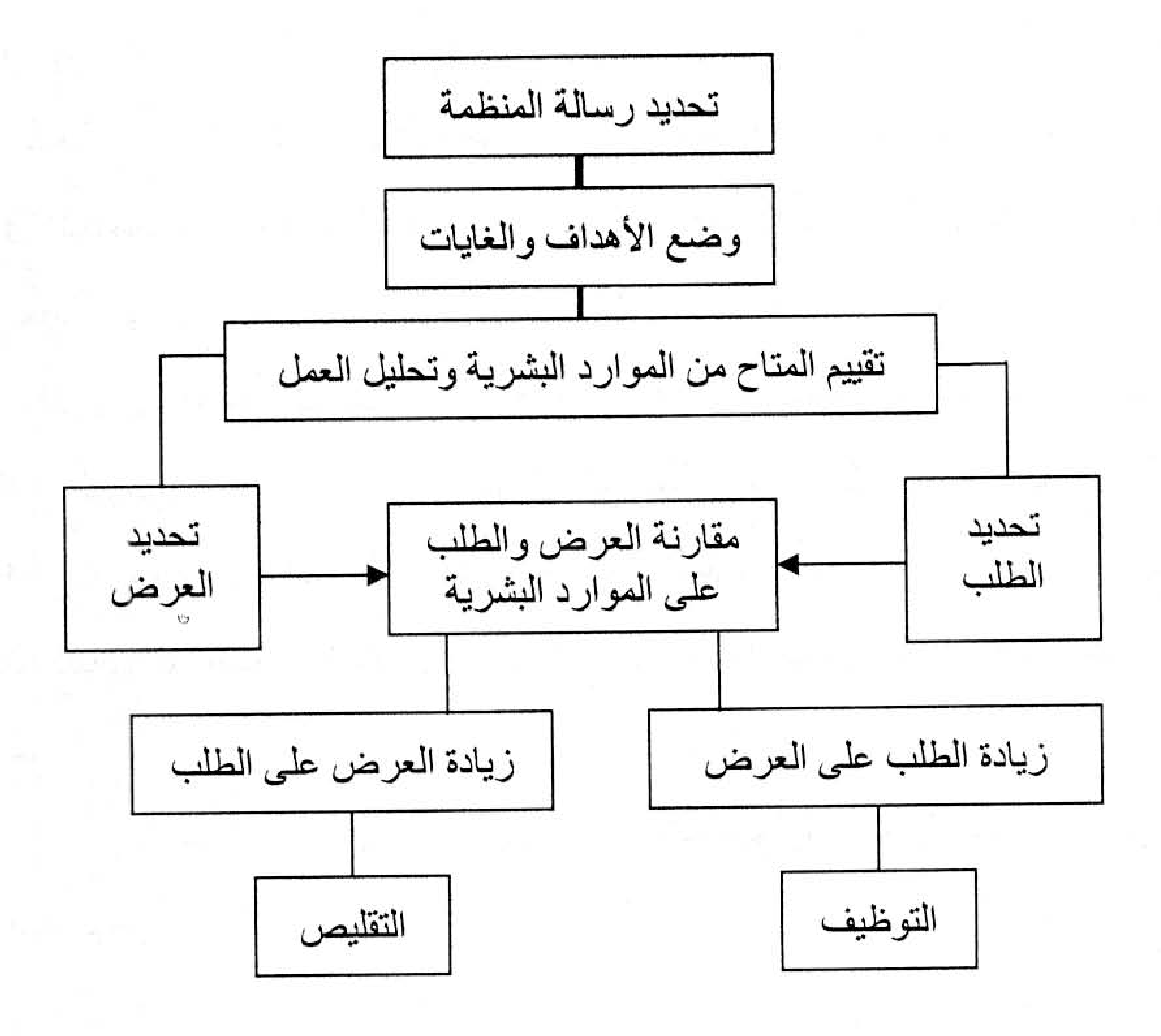
المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص.86

يشير الشكل إلى أن تخطيط الموارد البشرية يتم جنبا إلى جنب مع التخطيط الاستراتيجي في المنظمة،حيث أن نوع الأهداف والغايات التي تحددها المنظمة وأسلوب تحقيقها يحدد نوع الوظائف المطلوبة والتي تحدد بدورها نوع وكم الموارد البشرية التي يجب على المنظمة الحصول عليها،فالمنظمة التي تستهدف تحقيق النمو مثلا،تحتاج إلى التوسع في وظائفها بما يحقق هدف النمو مما يستلزم التوسع في أنشطة التوظيف والتدريب وبما يعزز من تحقيق الهدف المحدد لها.

والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يعتمد على تحديد الفرص والتهديدات المتعلقة بوفرة وشحة الموارد البشرية في المستقبل، ونقاط قوة وضعف الموارد البشرية في المستقبل، ونقاط وقوة وضعف الموارد البشرية المتاحة في المنظمة، ويتم تحديد الفرص والتهديدات في ضوء التحليل العام لمتغيرات البيئة العامة وبيئة الصناعة للمنظمة، حيث أن تغيير الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة من استقرار إلى توسع، يتطلب من إدارة الموارد البشرية عند وضع خطتها أن تبحث عن الفرص الخاصة بالموارد البشرية والتي يمكن من خلالها الإيفاء بالمتطلبات الخاصة بهدف المنظمة العام،فقصور خطة الموارد البشرية عن الإيفاء بهدف المتطلبات قد يضع المنظمة في موقف لا يمكن معه استغلال الفرص البيئية المتاحة لها.

والشكل التالي يوضح كيف أن تخطيط الموارد البشرية يمكن أن يكون استراتيجيا.

الشكل رقم (10): **التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية**



المصدر:

De Cenzo, D.A, and S.P.Robbins, "**Human Resources Management**", 1996, P.135

الفصل الخامس

تحليل وتوصيف الوظائف

باعتبار أن الفرد محرك ومحدد أساسي لرفع كفاءة الأداء التنظيمي، وبالتالي إيجاد الوظيفة المناسبة للفرد ورغبته في العمل فيها تعكس بالضرورة كفاءة أدائه وإنتاجيته، هذه الرغبة وبدون أدنى شك تصبح إحدى المهمات الصعبة التي تواجه الإدارة العليا في المنظمة.

ذلك أن إمكانية التنبؤ بسلوك أفراد التنظيم من خلال الاختبارات التي تجري عليهم قبل الالتحاق بالوظيفة هو اعتقاد خاطئ، وقد تكون معرفة مهاراتهم الاجتماعية وقدرتهم على التكيف وسيلة مساعدة للتنبؤ بسلوكهم لأن هذا السلوك لن يتحدد إلا في إطار الاحتياجات الحقيقية لأفراد التنظيم.

المبحث الأول

تحليل الوظائف والأفراد

إن الوظيفة أو العمل هو منطلق الإدارة السليمة، ونعني بذلك أننا لا نبدأ من ناحية علمية بالشخص ونبحث له عن العمل، بل إن العمل وواجباته هي المحددات لنوعية ومؤهلات من يصلح للقيام بهذا العمل، ويقتضي هذا المنطق أن لا نوظف أي فرد قبل معرفة العمل الذي سيقوم به من حيث ماهيته وواجباته وموقعه في التنظيم وما إلى ذلك من أمور تسفر عنها عملية تحليل الوظائف.

المطلب الأول

مفهوم وأهمية تحليل الوظائف

أولا- مفهوم تحليل الوظائف: ويقصد بتحليل الوظائف العملية النظامية في دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة بهدف تحديد ووضع الوصف الكامل لها وشروطها أو محدداتها، أي أن الأعباء والمسؤوليات والمهام عناصر وظيفية لابد من تحديدها وتحليلها لتمييز الوظائف، فالمهمة هي العنصر المنطقي والخطوة الضرورية في أداء المسؤوليات أو العبء الوظيفي الذي بدوره يتضمن مهمة أو أكثر تشكل النشاط المنجز، وهذه الأعباء تحدد بدورها الهدف الرئيسي للوظيفة.

توفر عملية تحليل الوظيفة المعلومات الضرورية حول ماهية الوظيفة أي خصائصها والمكان والمعدات المستخدمة لأدائها والمعرفة والمهارات والقابليات التي لا بد أن يمتلكها من يقوم بتأديتها ونسبة أو مقدار الإشراف والظروف التي تؤدى فيها الوظيفة، إضافة إلى مستوى الأداء المتوقع في هذه الوظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى.

إن عملية تحليل الوظائف عملية فنية تقتضي تحليل العمل إلى كافة مكوناته من مهام ومسؤوليات وعلاقات مع الأعمال الأخرى وتحديد مسمى الوظيفة وظروف العمل والمهارات والقدرات اللازم توافرها في من يشغلها، ونميز في هذا الصدد بين المفاهيم التالية:

- وصف الوظيفة job description ويعني تحديد مواصفات كل وظيفة من حيث ما تشمله من واجبات ومسؤوليات، وهي عملية تستند على عملية التحليل السابقة. وعلى اثر هذا التصنيف تأتي مرحلة ثانية وهي تصنيف الوظائف job classification.
- تقييم الوظيفة job évaluation وهي عملية تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة في المؤسسة أو التنظيم، وهو ما يلزم لتحديد نظام عادل للأجور والتعويضات.
- تقييم الجدارة merit rating يركز على تقييم العاملين لمعرفة قدراتهم على القيام بالأعمال التي تسند إليهم.

ثانيا- أهمية تحليل الوظائف: إن تحليل الوظيفة ليس إلا وسيلة أو احد التقنيات المستعملة للوصول إلى الهدف وهو الإدارة الأفضل للموارد البشرية، ومن فوائد تحليل الوظائف ما يلي:

1- تعتبر أساسا موضوعيا للاختيار والتعيين والترقية بدل الاحتكام إلى معايير شخصية غير مقننة.

2- تعد عملية تحليل الوظائف الأساس في بناء وتصميم البرامج التدريبية والتطويرية، إذ أن هذه البرامج تعتمد على تحديد الفجوة بين خصائص وأوصاف الوظيفة والمهارات الفعلية المتوفرة لأدائها.

3- توفر الأساس الموضوعي لتحديد الأجر وبذلك تترجم قاعدة أساسية لإدارة الأفراد وهي الأجر على العمل،بل اعتماد سياسة تسعير المؤهلات أو

الشهادات حيث يعطى الأجر حسب الشهادة دون أن تكون هناك علاقة وثيقة بينهما.

4- يوفر أساسا موضوعيا لتقييم الأداء، إذ يتم قياس أداء الموظف حسب الوصف الموجود للوظيفة بدل اللجوء إلى تقييم سمات شخصية وسلوكية قد لا تكون بالضرورة ذات علاقة وثيقة بالعمل.

5- تساعد عملية التحليل في إعادة تصميم الوظائف حيث تفيد دارسي نظم وإجراءات العمل وبالتالي تساعدهم على إعادة تصميم النماذج وخطوات العمل.

6- تساهم عملية التحليل الوظيفي في تصميم سياسة سليمة للخدمات الصحية والأمن الصناعي من خلال ما توفره من معلومات حول درجة المخاطرة في كل وظيفة.

ان عملية تحليل الوظائف فإنها عملية أساسية ومركزية ضمن واجبات إدارة شؤون الأفراد ومن الضروري أن تؤدي هذه العملية إلى جمع معلومات عن جوانب العمل المختلفة منها:

مسؤوليات الوظيفة أو ما يترتب على الإخلال بها ومدى نطاق الإشراف، ودرجة تعقدها ومدى الحاجة إلى مهارات خاصة لدى العاملين حتى يمكنهم القيام بها، ودرجة الاتصالات التي تتضمنها الوظيفة، ومدى الحاجة إلى وجود خبرات سابقة وقدرة على المبادرة والتفكير واتخاذ القرارات وتوافر المؤهلات العلمية اللازمة لمن يشغل هذه الوظيفة، ومن ذلك درجة سرية المعلومات والظروف المادية والنفسية المميزة لبيئة العمل.

ويدل شمول المعلومات التي يتضمنها وصف الوظيفة على ضرورة التعرف عن كثب على طبيعة العمل بحيث تلم بجميع النواحي والدقائق فيها مما يستلزم بالضرورة إتباع كل الطرق المناسبة التي تعطينا المعلومات التي يمكن في مرحلة لاحقة غربلتها وشمول جميع الجوانب دون تكرار.

المطلب الثاني

الطرق الرئيسية لتحليل الوظائف

تتعدد الطرق التي يمكن لمحللي الوظائف إتباعها بحيث يتلقوا تدريبا مناسبا قبل قيامهم بالعمل،حتى يضمنوا تعاون شاغلي الوظائف التي سيدرسونها ليقوموا بعملهم على أسس واضحة ومحددة. ومن الطرق المتبعة في تحليل الوظائف مايلي:

أولا– أسلوب المقابلة الشخصية: إذ يتم إتباع هذا الأسلوب للتحدث مع عينة من القائمين على الوظائف المختلفة في التنظيم، بحيث يتم تسجيل جوانب العمل المختلفة كما يصفونها، ويعطي هذا الأسلوب فرصة ممتازة للعاملين للتعرف على عملهم دون خوف من إغفال شيء منه، ولكن في الوقت نفسه فان هذا الأسلوب يعاني من عيوب المقابلات عموما وهي إمكانية إخفاء بعض الجوانب عمدا والمبالغة في تعداد المهمات وذلك للنتائج التي يتصور الشخص المقابل أنها ستترتب على ما سيعطيه من معلومات.

ثانيا– الملاحظة المباشرة: وهنا يقوم المحلل بالذهاب إلى أماكن العمل وتسجيل ملاحظات مباشرة عن الأعمال والمهام التي يقوم بها العاملون في الوظائف المختلفة،بحيث يكون العمل ميدانيا مما يحد من المبالغة في زيادة أو تقليل المهام،ولابد لنجاح هذا الأسلوب من قيام المحلل بالملاحظة على فترات مختلفة حتى لا تكون النتائج جزئية وغير ممثلة لطبيعة العمل.

ثالثا– الاستبيانات: يتم وفق هذا الأسلوب توزيع استمارات على الموظفين يطلب منهم تعبئتها وتتضمن الاستبيانات أسئلة عن الجوانب المختلفة للعمل، ويمكن أن تتضمن الاستبيانات جانبا خاصا لرأي المشرفين للمهام التي لم تتحدد من قبل الموظفين وذلك لضمان دقة اكبر في المعلومات التي سيتم الحصول عليها.

رابعا– أسلوب تحليل مخزون المهام: بموجب هذا الأسلوب يتم تحديد المعارف والمهارات والقابليات المطلوبة لإنجاز الوظيفة بنجاح،ولذلك فان التحليل يتضمن ثلاثة مراحل،المقابلة والمسح ومن ثم تهيئة مصفوفة المهام.ويتم التركيز في المقابلة على المهام التي يؤديها العاملون وتؤخذ المعلومات من المشرف المباشر وكذلك العامل،وبعد جمع المعلومات في المقابلة يتم تحديد أهمية كل مهمة ضمن الوظيفة ومعدل تكرار المهام والوقت المستنفد لأداء كل مهمة، وأخيرا يتم تصميم مصفوفة المهام والتي تتضمن ترتيبات للعناصر التالية: المعرفة والمهارة والقابليات المتضمنة في كل مهمة ضمن الوظيفة.

خامسا- أسلوب المواقف الحرجة: يستخدم هذا الأسلوب لتحديد الخصائص السلوكية للوظيفة،حيث يحدد المشرف والعامل الأبعاد الرئيسية للوظيفية والمتمثلة بمكونات الأداء مثل التفاعل مع الزبون أو إعداد الطلبية أو الموازنة النقدية هي الأبعاد الأساسية لوظيفة بائع التجزئة، وهكذا بالنسبة للوظائف الأخرى، وبعد تحديد المكونات الأساسية يتم تحديد معايير لكل مكون أو عنصر،فالتفاعل مع الزبون مثلا يحدد له مستويات بين حد أعلى ومتوسط وأدنى، إن تحديد المستويات يكون بحسب المواقف أو السلوكيات المتكررة فعندما يشكوا الزبائن إلى الموظف المختص بأنه لم يجد البضاعة التي يرغب بها في الخط المخصص ويتذمر الموظف،ولا يعير اهتماما فان الأداء وفق مكون التفاعل مع الزبون سيكون منخفضا، أي أن قيمة المكون ضمن الوظيفة تكون منخفضة وتعطي مؤشرا إلى مؤهلات الموظف والعكس يكون في حالة عدم ورود شكوى أو في حالات نادرة تحصل الشكوى بهذا الشكل، ويكون هناك فعل ايجابي من قبل الموظف المسؤول بالبحث عن البضاعة وإحضارها إلى خط البيع.إن هذا الأسلوب لا يركز على المهام بدرجة أساسية وإنما يركز على مؤهلات العاملين الذين يؤدون المهام.

سادسا- التحليل النشاطي: يستخدم هذا الأسلوب في مؤسسات القطاع العام نظرا لاعتماده على أسس عامة وشمولية ومستقرة نسبيا، ويمكن بموجبها تحليل جميع الوظائف:[1]

1- سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص.91

1- المهام التي يمارسها شاغل الوظيفة وتصنف إلى ثلاثة عناصر أو أبعاد: الأشخاص، البيانات، الأشياء.

2- الأساليب المستخدمة في الأداء الوظيفي.

3- المكائن والمعدات المستخدمة في الأداء.

4- المواد والخدمات المنتجة.

بموجب هذا الأسلوب يتم وصف الأشياء التي يقوم بها العامل والأشخاص الذين يتفاعل معهم وماهية البيانات المستخدمة في أداء الوظيفة. والجدول التالي يوضح نموذجا لهذه الأبعاد أو العناصر الثلاثة.

الجدول رقم(1) : **أبعاد التحليل الوظيفي النشاطي***

البيانات	الأشخاص	الأشياء
تجميع وتركيب-0	يرشد-0	الاعداد والتهيئة-0
تنسيق-1	يفاوض-1	تدقيق-1
تحليل-2	يوجه-2	تشغيل وسيطرة-2
تصنيف-3	يشرف-3	تدريب-3
حسابات-4	يخول-4	توجيه العمل-4
استنساخ-5	يقنع-5	تحمل المسؤولية-5
مقارنة-6	يتكلم-6	تغذية واطعام-6
	يقدم خدمة-7	حمل الاشياء والاثقال-7
	يستلم توجيهات-8	

المصدر: المرجع نفسه، ص. 92

* - لقد تم تحديد ترميز لأكثر من 30000 عنوان وظيفي أدرجت في قاموس العناوين المهنية في الولايات المتحدة الأمريكية.

من الملاحظ أن الأرقام الواردة ضمن كل بعد مرتبة حسب أهمية وقيمة كل بعد من الأعلى إلى الأدنى، فالوظيفة التي تستلم رقم (000) على جميع الأبعاد أعلى الوظائف،فإذا كان لدينا وظيفة كاتب أوراق مثلا في دائرة حكومية فمن الممكن أن تتضمن هذه الوظيفة الأبعاد التالية:

- البيانات/استنساخ رقم 5- أشخاص/يتكلم رقم6-الأشياء/تغذية رقم6.

ولذلك يكون رقم الوظيفة 5،6،6.

وإذا ما أخذنا مثالا أعلى ولتكن إدارة الموارد البشرية، فمن الممكن أن تكون:

- البيانات / التحليل رقم 2- أشخاص / مفاوض رقم1- أشياء / إعداد وتهيئة رقم 0

وبذلك يكون رقم الوظيفة 2،1،0 .

إذا التحليل الوظيفي وفق هذا الأسلوب يتيح الفرصة للمديرين لتجميع الوظائف والعوائل الوظيفية التي تتطلب مهارات متماثلة.

سابعا-أسلوب تحليل الموقع: تم تطوير هذا الأسلوب من قبل باحثين في جامعة بوردو الأمريكية ويتضمن استبيانا يحتوي على معلومات حول متطلبات الوظيفة، وهذا الاستبيان يضع (194) عنصرا أو فقرة تجمع في (6) ستة أبعاد أو تصنيفات هذه الأبعاد يوضحها الجدول التالي.

الجدول رقم (2): **الأبعاد الوظيفية في استبيان تحليل الموقع**

الأبعاد الوظيفية	عدد عناصر الوظيفة
1- المدخلات من المعلومات أي كيفية الحصول على المعلومات ومصادرها لأداء العمل.	35
2- العمليات الذهنية:المجهودات الذهنية التي تتطلبها الوظيفة.	14
3- مخرجات العمل:النشاطات البدنية والعدد المستخدمة في الأداء	49
4- العلاقات مع الآخرين:التفاعلات والاتصالات المطلوبة للوظيفة.	36
5- بيئة الوظيفة والمتمثلة بالبيئة المادية والاجتماعية التي يتم فيها العمل.	19
6- خصائص أخرى: تتضمن أية خصائص أخرى استثنائية أو أية نشاطات تتضمنها بعض الوظائف.	41

المصدر: المرجع نفسه ص.93

من خلال الأساليب المستخدمة في تحليل الوظيفة تم الحصول على قائمتين؛الأولى قائمة الوصف الوظيفي Job Description وقائمة أخرى هي قائمة مواصفات الوظيفة Job Specifications التي تحدد مؤهلات العاملين الذين يؤدون الوظيفة كما يلي:

- **قائمة الوصف الوظيفي**: وهي قائمة تتضمن معلومات مختصرة حول الوظيفة من حيث مهامها وأعبائها ومسؤولياتها وظروفها، وهناك قائمتين للوصف

الوظيفي،الأولى قائمة الوصف العام للوظيفة، وأخرى هي قائمة الوصف المحدد والتفصيلي.

الوصف الوظيفي العام: هذه القائمة ترتبط باستراتيجيات المنظمة التي تركز على الإبداع والمرونة، ولذلك فان هذه القائمة تتوافق مع الهيكل التنظيمي العضوي وعمل الفريق.

يتم إعداد الوصف الوظيفي العام من خلال وصف وتحديد الأعباء والمسؤوليات العامة في ظل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمل.والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3):**الوصف الوظيفي العام**

عنوان الوظيفة:	المشرف:	القسم:
محلل الوظيفة: .... تاريخ التحليل: .... خلاصة الوظيفة: المشرف يعمل تحت توجيه المدير الأعلى وهو يخطط الأهداف، ويشرف على الأفراد، ويطور الأفراد، ويحفظ السجلات، ينسق مع الآخرين بهدف الاستخدام الفعال للموارد. أعباء ومسؤوليات الوظيفة: 1- التخطيط وتوزيع الموارد لإنجاز الأهداف، التوجه والتحرك نحو إنجاز الأهداف،وتعديل الخطط وتوجيه الأداء. 2- الإشراف على عمل الأفراد،إعطاء الأوامر والتوجيهات وتحديد المهام وتقويم الأداء. 3- تطوير العاملين وتوجيه الأداء وتقويم أداء كل فرد. 4- حفظ السجلات ومعالجة البيانات وتوثيق المعلومات.		

5- التنسيق مع الأفراد لإنجاز الأهداف.

متطلبات العمل:

1-القابلية لتطبيق المبادئ الأساسية والأساليب الإشرافية.

- المعرفة بمبادئ وأساليب الإشراف.

- القابلية لتخطيط وتنظيم النشاطات.

- القابلية في إقناع الآخرين.

- المرونة والتكيف مع المواقف لتحقيق الأهداف.

2- القدرة على الاتصالات والتفاعلات شفويا وتحريريا.

الحد الأدنى من المؤهلات:

12سنة تعليم عام أو ما يعادله وسنة واحدة خبرة في الإشراف أو ما يعادل 45 ساعة دراسية أو تدريبية لاكتساب الخبرة.

الوصف الوظيفي المحدد: يتضمن قائمة تفصيلية بمهام الوظيفة وأعبائها ويرتبط هذا الوصف باستراتيجية المؤسسة التي تركز على الكفاءة والرقابة لذلك فإنها تتطابق مع الهيكل التنظيمي البيروقراطي.والجدول التالي يوضح هذه القائمة لنفس وظيفة المشرف.

الجدول رقم (4): **الوصف الوظيفي المحدد**

عنوان الوظيفة: مشرف الأمن والخدمات

القسم: مصنع القارورات البلاستيكية

محلل الوظيفة: ....

تاريخ التحليل: ....

خلاصة الوظيفة:

إن وظيفة خدمات الأمن والصيانة تعمل تحت توجيه مدير إنتاج وصناعات البلاستيك وهو يشرف على عمل البستانيين والمنظفين وحاملي النفايات وأفراد امن المصنع وينسق برامج سلامة المصنع والصيانة اليومية وسجلات الأفراد والمعدات.

أعباء الوظيفة والمسؤوليات:

1- إعداد جدول العمل مع توفير الحرية الشخصية لكل أقسام الصيانة بتهيئة الجداول الخاصة بها مع إشعار قسم العلاقات الصناعية بالعطلات الحاصلة في المكائن والمعدات أسبوعيا،وإعداد قوائم بأسماء العاملين الذين من الممكن الاستغناء عن خدماتهم.

2- الإشراف على عمل البستاني والمنظفين وحاملي النفايات وأفراد الأمن الصناعي وتوفير النشاطات الأمنية مع تحديد المهام والمسؤوليات للعاملين وتوفير الإرشاد والتوجيه وتحديد إجراءات انضباط العاملين.

3- تنسيق برامج الأمن الصناعي وتوفير السلامة المهنية وتوفير الحماية والطوارئ وتدريب العاملين على مواجهة الحالات الطارئة والأزمات كالحريق والمخاطر ومراجعة وتدقيق الشكاوى وعقد لقاءات واجتماعات لمناقشة التشريعات والإجراءات الأمنية.

4- توفير السجلات اليومية عن كل فرد ومعدات وتقارير عن التالف وكلف التلف وكلف العطلات ومراجعة برامج الصيانة اليومية.

5-أية أعباء أخرى ترتبط بالسلامة المهنية.

متطلبات الوظيفة:

1- القدرة على تطبيق مبادئ وأساليب الإشراف.

- المعرفة بأساليب ومبادئ الإشراف

- القدرة على التخطيط والتنظيم للنشاطات والفعاليات.

- القدرة على تحفيز الجهود والأفكار.

- القدرة على التكيف مع المواقف.

2- القدرة على التفاعل والاتصال.

3- المعرفة بإجراءات السلامة المهنية والإسعافات الأولية.

4- المعرفة بالإجراءات والتشريعات الخاصة بالأمن الصناعي والسلامة المهنية.

5- المعرفة بوظائف العاملين وسياسات المنظمة وعقود العمل.

الحد الأدنى من المؤهلات:

12سنة تعليم عام أو ما يعادله وسنة واحدة خبرة إشرافية وشهادة الإسعافات الأولية.

-مؤهلات الوظيفة: إن قوائم مؤهلات الوظيفة توضح خصائص العاملين المطلوبة لإنجاز الوظيفة بنجاح،وهذه الخصائص تمثل الحد الأدنى من المؤهلات اللازمة لإنجاز الوظيفة وهي بمثابة معايير للأداء وفي نفس الوقت إن هذه المؤهلات يمكن أن تكون إحدى الوسائل المساعدة للعاملين الجدد والمتقدمين لشغل الوظائف لمعرفة ما هو مطلوب منهم من مهارات ومعارف وقابليات،إن الحد الأدنى من المؤهلات المطلوبة لابد أن تحدد بدقة لتجنب التحيز بين المتقدمين للعمل.

وعموما يصعب التوصية بشكل مطلق بأفضلية أسلوب على آخر، لأن الأمر مرهون بمعرفة عدة محددات منها:

نوع الوظائف وحجم المؤسسة، فعلى سبيل المثال يمكن تحليل الوظائف الإشرافية عن طريق المقابلات، إذ ليس من السهل أو من المناسب اللجوء إلى أسلوب الملاحظة في مثل هذه الوظائف، وهو أمر قد يكون مناسبا في أعمال يدوية روتينية، ويسهل على الملاحظ تسجيلها.

كذلك فانه كلما صغر حجم المنظمة كلما أمكن إتباع مختلف الوسائل مكملة لبعضها البعض.

ويبين النموذج التالي عينة لشكل الاستبيان الذي يمكن لمحلل الوظائف استخدامه، موجه للعاملين في مؤسسة ما للتعرف على مهامهم وواجباتهم.

نموذج لتحليل الوظائف

1- هوية الوظيفة:

- اسم الوحدة التنظيمية...
- مسمى الوظيفة الحالي...
- الموقع...
- علاقة المساءلة..

2- مصادر القوى البشرية:

- مصادر شاغلي الوظائف الحاليين..
- الخبرة السابقة...

- الوظائف السابقة..
- التعليم...
- السنوات في الوظائف..
- السنوات في الوظائف السابقة...

3- العمل الذي يتم أداؤه:

- المهام التي يتم أداؤها دائما...
- المسؤوليات...
- نطاق الإشراف...
- التفاعل..
- من يقدم التوجيه..
- ما هي المهام التي عليها الإشراف..
- ما هي المهام التي ليس عليها الإشراف..
- كيف يتم تدقيق الجودة..
- كيف تتم المراجعة..

4- الظروف المادية:

- الظروف التي تحيط منطقة العمل...
- ماهي ساعات العمل..
- فترات الاستراحة..
- الظروف البيئية..

5- المهارات المطلوبة:

- الذهنية...
- البدنية..
- العلاقات الشخصية...

6- المعرفة المطلوبة:

- كيف يتم اكتساب المهارات(المدرسة-دورات خاصة-خبرة-تدريب).

7- متطلبات خاصة:

- السفر...
- العزلة..
- العمل الليلي...
- ساعات عمل طويلة..
- ظروف غامضة...

8- المساءلة:

- حول الأجهزة...
- الموجودات...
- حدود الربح..
- السيولة النقدية...
- المصروفات..
- المعلومات..
- العلاقات الخارجية..

9- الهيكل التنظيمي:

- ماهو وضع الوظيفة في التنظيم: عموديا، أفقيا.............................

نموذج الاستمارة لمقابلة شخصية لجمع بيانات وصف الوظائف الكتابية والإشرافية والإدارية

نوع الوظيفة

-كتابية -إدارية -إشرافية -رئيس عمال

- اسم الشخص الذي يجري المقابلة - التاريخ - الشخص الذي تجري مقابلته
- مسمى الوظيفة الحالي - مسمى الوظيفة المقترح - الرئيس المباشر - مسمى وظيفة الرئيس المباشر - الدائرة - موقع الوظيفة - عدد الموظفين شاغلي هذه الوظيفة
- قم بوصف الواجبات الأكثر أهمية التي يؤديها شاغل الوظيفة يوميا،إذا كانت هناك واجبات مهمة تؤدى على فترات زمنية اقل تكرارا قم بوصفها وبين مدى تكرار أدائها.
- قم بوصف الواجبات الثانوية التي يؤديها شاغل الوظيفة بفترات دورية أسبوعية شهرية أو فصلية وبين مدى تكرار الأداء

- المعدات الخاصة بعمليات أجهزة المكتب. - الآلات والأجهزة الخاصة بالمصنع (رؤوساء العمال)
- قم بوصف ظروف العمل
- قم بوصف التعليم الرسمي أو ما يقابله والذي يعتبر المتطلب الأداء لأداء هذه الوظيفة بشكل مقبول. - حدد نوع التدريب الخاص أو التعليم اللازم قبل أن يتم تعيين الموظف بهذه الوظيفة أو التدريب اللازم بعد التعيين مباشرة. - قم بوصف خبرات العمل المطلوبة وبين عدد الأسابيع أو الأشهر أو السنين اللازمة لاكتساب هذه الخبرة وبين أين يجب اكتسابها في المؤسسة أو مكان آخر.
- قم بوصف نوع الإشراف الذي يتلقاه شاغل الوظيفة، إلى أية درجة يقوم مشرفه المباشر بتحديد الأساليب التي يجب إتباعها والنتائج التي يجب إنجازها والتحقق من تقدم العمل ومواجهة الحالات الطارئة والتحقق من أداء العمل. - قم بوصف نوع الإشراف الذي يمارسه شاغل أو شاغلي هذه الوظيفة على الموظفين الآخرين، ماهي درجة المساءلة حول النتائج من زوايا الأساليب والأعمال المنجزة والموظفين؟ - كم عدد الموظفين الذين يتم الإشراف عليهم مباشرة أو بشكل غير مباشر؟
- المسؤولية حول الدقة ومدى فداحة الأخطاء؟ما هو مدى فداحة الوقوع في الخطأ بالنسبة لهذه الوظيفة؟ من الذي يكتشف وقوع الخطأ؟هل تؤثر الأخطاء على الموظف الذي اقترف الخطأ أو على غيره من الموظفين في نفس الدائرة أو في الدوائر الأخرى أو على الأشخاص من خارج المنظمة؟
- المسؤولية حول البيانات السرية؛ بين نوع البيانات السرية التي يتم التعامل بها سواء أكانت تتعلق بشؤون الموظفين أو بالرواتب أو بالسياسات أو بأسرار العمل.

- المسؤولية حول النقود أو الأشياء ذات القيمة النقدية،بين نوع المسؤولية وكمية النقود التقريبية التي الموظف المحافظة عليها.
- قم بوصف نوع الاتصالات الشخصية التي يقوم بها الموظف تأدية لعمله، هل تتم الاتصالات داخل الدائرة نفسها، مع الدوائر الأخرى،خارج المنظمة ؟يجب وصف أهمية الاتصالات للمنظمة؟
- قم بوصف درجة تعقيد العمل، ماهي درجة التصرف المستقل الذي يسمح لموظف؟ ما هي القرارات التي تسمح للموظف اتخاذها؟
- قم بوصف نوع وكمية المهارات الحركية اللازمة لأداء العمل، بين واجبات العمل التي تتطلب مهارة حركية؟
- قم بوصف درجة التفصيلات التي تتكرر والمطلوبة للموظف، حدد إمكانية حدوث الملل في الوظيفة؟
ضع قائمة بأي متطلبات جسدية غير عادية لهذه الوظيفة، مثل النظر والقوة العضلية والمظهر والضغط؟
- قم بالحصول على أية استمارات أو إجراءات مكتوبة من شأنها أن تسهل أمر كتابة الوصف الوظيفي. إذا كانت هناك ممارسات موحدة للوظيفة قم بالحصول عليها وقارنها بواجبات العمل التي تؤدى فعليا على أرض الواقع؟

مصدر النماذج: لينا خضر قادرن "كيف تطور برنامجا لوصف الوظائف: أنواع وصف الوظائف، كتابتها وتحليلها"، عمان، معهد الإدارة العامة، 1989. ص66-68.

المطلب الثالث

تحليل الأفراد

تعتبر الخطوة التالية الطبيعية لتحليل الوظائف وما يتبعها من وصف وتصنيف وتقييم للوظائف، هي تحديد المواصفات الواجب توافرها في المرشحين لشغل هذه الوظائف ويتحدد ذلك عادة في الإجراءات المختلفة من اختيار وتعيين،ومن ثم ترقية العاملين التي من شأنها التوفيق بين مواصفات الوظائف ومواصفات الأشخاص الذين يتم تعيينهم لشغلها.

ويتخذ تحليل الفرد أشكالا عدة للتأكد من مدى ملائمة الفرد للعمل وذلك للكشف عن أهليتهم للعمل، ومن هذه الطرق نجد.

1- **الملاحظة:** وتعني الانطباعات الأولية التي يمكن ملاحظتها على الشخص المتقدم للوظيفة،كملاحظة سلوكه ورد فعله وكذلك الشكل العام أو المظهر العام للمتقدم لشغل الوظيفة وما شابه ذلك من أمور.

2- **الامتحانات المختلفة:** إذ أن هناك وسائل اختبارية متنوعة تبعا لتنوع الخصائص المطلوبة من شاغل الوظيفة،وأكثر الاختبارات شيوعا الفحص الطبي الذي يطلب عادة من جميع المتقدمين لأن بعض الأعمال ذات طبيعة بدنية تتطلب قوة عضلية مما يستلزم ضرورة التأكد من توافرها في المرشح للعمل، كما قد تجرى بعض الاختبارات مثل اختبارات الذكاء،واختبارات الشخصية، واختبار القابليات، واختبار القدرات.

3-أسلوب المقابلة: يعتبر هذا الأسلوب مفيدا في التعرف على جوانب مهمة من قدرات المرشح للعمل، حيث لا يمكن التعرف عليها بطرق أخرى،فقد تكون وثائق ومؤهلات الشخص مناسبة نظريا، ولكنه لا يصلح من ناحية شخصية للعمل. فمثلا عند النظر في تعيين عضو هيئة التدريس في الجامعة، فان التعرف على مؤهلاته العلمية وخبرته السابقة ضروري جدا،ولكن ذلك لا يكفي إذ من المهم مقابلة مثل هذا الشخص نظرا لطبيعة العمل التدريسي في الجامعة، والذي يتطلب شخصية قوية مؤثرة قادرة على التعامل مع مختلف أطراف العملية التعليمية، ويعتبر أسلوب المقابلة ضروريا جدا في الوظائف القيادية نظرا لمحدوديتها من ناحية، ولتأثير شاغلها على مجمل العمل في المؤسسة من ناحية أخرى، ويمكن تحسين أسلوب المقابلة بتقنين الأسئلة التي تطرح على الشخص المقابل كما هو موضح في النموذج السابق.

4- مراكز التقييم: يعتبر هذا الأسلوب مخططا للوصول إلى نتائج أكثر دقة في مجال تحليل قدرات الأفراد، وهو إلى حد ما شبيه بنمط الإدارة بالأهداف من حيث البدء بتطبيقه،إذ يتم العمل بان تختار الإدارة العليا من ثلاثة إلى خمسة من المدراء التنفيذيين لإدارة مركز تقييم المتقدمين للعمل،ويتحدد عملهم بالتشاور وتتحدد النشاطات التي سيقومون بعملها للتأكد من مستوى أداء المتقدمين للعمل،ويمكن لإدارة المركز الاستعانة بأخصائيين في مجالات معينة في برمجة الامتحانات وعادة تتم الاختبارات خلال ثلاث أو خمس أيام خارج المؤسسة ويمكن تحديد خطوات تصميم مثل هذه المراكز كمايلي:

- تحديد الأهداف.

- تحديد المهارات التي سيتم قياسها.
- تصميم أدوات قياس هذه المهارات.
- تدريب المقيمين على أصول القيام بالعمل.
- جدولة النشاطات المختلفة اللازمة تطبيقها.
- تحديد إجراءات ملاحظة وتقديم المتقدمين.
- تحديد إجراءات إعلام المتخصصين والمديرين بنتائج التقييم.
- التصديق على النتائج.

وكلما كانت مجالات تقييم المرشحين للعمل شاملة كلما كانت القدرة على التنبؤ بمستوى أدائهم في المستقبل اقرب للدقة رغم أن ذلك سيعني تكلفة اكبر، وبالتالي على كل مؤسسة أن تقدر الأسلوب المناسب لها والتكلفة التي يمكن أن تتحملها في هذا المجال،والقدرات أو مجالات الاختبار لقدرات الأفراد عديدة وتشمل كما أسلفنا:التكوين الجسمي،والقدرة العقلية،ودرجة المهارة والبراعة،والقابليات أو الاستعدادات للعمل والاهتمامات ومستوى الدافعية من بين أمور أخرى.

المبحث الثاني

توصيف الوظائف

يعالج هذا المبحث مفهوم توصيف الوظائف وأهدافه كما يتطرق إلى الكيفية التي تتم بها عملية توصيف الوظائف، من المطالب الثلاثة التالية.

المطلب الأول

مفهوم توصيف الوظائف

يقصد بتوصيف الوظائف إعداد وصف تحليلي لكل ما تتضمنه الوظيفة من واجبات، مسؤوليات، سلطات، أساليب عمل،معدلات أداء،كما يقصد بتوصيف الوظيفة تحديد القدرات والسمات التي ينبغي أن يتميز بها الفرد حتى يأتي أداءه على الوجه المطلوب، كما يتضمن التوصيف تحديد العلاقات المتوازنة والمتتابعة بين الوظيفة وغيرها من الوظائف بحيث تتضح إمكانيات واحتمالات التبادل في الوظائف على المستوى التنظيمي الواحد، أو على مستويات أعلى.

ويقصد بالتوصيف أيضا الفحص والدراسة التفصيلية المنظمة لها بغرض تحديد الواجبات والجزئيان التي تتكون منها، بيئة العمل المحيطة، والأدوات والمعدات والآلات المستخدمة لإنجازها، الخصائص والسمات الإنسانية الواجب توافرها في الفرد الذي يستطيع أداءها بكفاءة عالية.

ويساعد توصيف الوظائف على إعطاء هذه الصورة حتى يمكن اختيار الفرد الذي يستطيع أداء وظيفة بكفاية ونجاح بأقل مجهود، كما أن توصيف الوظائف يعتبر من أهم المقومات التي تستند إليها الإدارة الحديثة في كافة المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

المطلب الثاني

أهداف توصيف الوظائف

إن التوصيف خطوة ضرورية لمساعدة المؤسسة على إدارة الموارد البشرية إدارة سليمة، إذ أن الإلمام الكامل بواجبات ومسؤوليات الوظائف يمكن

الإدارة من تنظيم هذه الموارد، ووضع سياسات التوظيف على أسس سليمة وفيما يلي أهداف التوصيف[2]:.

1- اختيار الفرد الملائم للوظيفة: يبين التوصيف الاستعدادات والقدرات والسمات الإنسانية التي ينبغي أن تتوافر في الفرد ليمارس وظيفته بفعالية، وبذلك تركز إدارة الأفراد على اختيار الفرد الذي تتوافر فبه الخصائص والسمات المطلوبة.

2- وضع برامج سليمة للتدريب: عند وضع برامج التدريب للأفراد تواجه إدارة الأفراد مشكلتين رئيسين هما:تحديد المهارات التي ينبغي تدريب الفرد عليها وأسلوب التدريب المناسب.

ويزود التحليل إدارة الأفراد ببيانات كافية تساعدها على حل المشكلتين السابقتين،إذ تبين المعارف والمهارات التي ينبغي أن يكتسبها الفرد من التدريب،كما تبين طبيعة العمل ومكونات الوظيفة مما يساعد على جدولة التدريب، كما يفيد وضع خطة التدريب لإعداد الفرد للوظيفة الجديدة عند نقله أو ترقيته إذ يبين تحليل وظيفته الأصلية ووظيفته الجديدة الفجوة التدريبية التي تتطلبها الوظيفة الجديدة والتي لم تكن تحتاج إلى الوظيفة الأصلية لتدريب الفرد عليها.

---

2 - كامل بربر،"**ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي** "، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص.56.

3- **وضع الأسس السليمة للنقل والترقية:** يبين التوصيف المهارات والخبرة والقدرات الواجب توافرها في الفرد الذي يشغل كل وظيفة، وبذلك تتضح الوظائف التي تتشابه من حيث خصائصها الإنسانية، مما يسهل معه وضع أسس سليمة للنقل من وظيفة إلى أخرى داخل المنظمة.

4- **رسم سياسة عادلة للأجور:** يساعد التحليل على تقويم الوظائف المختلفة أي تحديد الأهمية النسبية لكل منها وقيمتها للمنظمة،وما تتطلبه من خبرة وقدرات خاصة، وبذلك يمكن وضع سياسة عادلة للأجور إذ تمنح الوظائف المتساوية في القيمة والمسؤولية أجورا متساوية،ويزيد الأجر بزيادة الأهمية النسبية للوظيفة وقيمتها.

5- **تحسين نظم العمل:** يساعد التوصيف على إعطاء وصف كامل للوظيفة،وخطوات إنجازها والترتيب الذي تنجز به هذه الخطوات، ووقت إنجازها، وكيفية أدائها، وبذلك يكون من السهل تبسيط الإجراءات عن طريق حذف الخطوات والجزئيات غير المنتجة التي لا تشارك في تحقيق الغرض من الوظيفة،وبإدماج بعض الخطوات أو بإعادة ترتيب بعض الخطوات أو تبسيطها مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وسرعة الأداء.

6- **تحسين بيئة الوظيفة:** يكشف التوصيف عن البيئة التي يعمل فيها الفرد ويبين النواحي التي ينبغي العناية بها وتحسينها حتى يعمل الأفراد في ظروف بيئية مناسبة تشجعهم على أداء وظائفهم وترفع معنوياتهم.

المطلب الثالث

عملية توصيف الوظائف

أولا- البيانات الأساسية لتوصيف الوظائف وطرق جمعها : تستند عملية التوصيف لتحقيق الأغراض التي سبق الإشارة إليها، على مجموعة متكاملة من البيانات يجب تجميعها بعناية خاصة حتى يمكن تحليلها بدقة، كي تتمكن المنظمة من الاستناد عليها لرسم السياسات الخاصة بإدارة الأفراد، وبالتالي ينبغي مراعاة الدقة في جمع وتحليل البيانات الخاصة بكل وظيفة إذ يترتب على أخطاء التوصيف مشكلات معقدة على مستوى المنظمة ككل مما يؤدي بالنتيجة إلى خلل في الأداء التنظيمي.

هذا ولما لهذه الوظيفة من أهمية خاصة، تلجأ المؤسسات إلى خبراء مختصين عند القيام بتوصيف الوظائف وذلك لضمان تحقيق التوافق والتوازن بين مكونات الوظيفة وأبعادها وبين مكونات ومواصفات شاغل الوظيفة.

وفي ما يلي البيانات الأساسية التي يجب مراعاتها عند تحليل الوظائف:

- التعريف بالوظيفة ومستواها التنظيمي.
- وصف للواجبات والمسؤوليات.
- السلطات المعطاة لشاغل الوظيفة.
- بيئة ومحيط الوظيفة.
- خطوات ومعدل الأداء المطلوب.
- المقومات الإنسانية للوظيفة.

- العلاقات الوظيفية.

- مواصفات شاغل الوظيفة. والتي تعني تحديد الشروط والمهارات والقدرات والمعارف التي يتطلب توافرها في شاغل الوظيفة،كما يتضمن تحديد أيضا بعض الصفات الشخصية والقدرات الاجتماعية.

هذا ويمكن جمع البيانات السابقة بطرق متعددة تختلف باختلاف ظروف الوظيفة والغرض من التوصيف، ويفضل أن يقوم محلل الوظائف بإتباع أكثر من طريقة حتى يقارن البيانات التي يحصل عليها ويضمن صحتها ودقتها. ويمكن التمييز بين ثلاثة طرق لجمع البيانات المتعلقة بتوصيف الوظائف:

- طريقة المقابلة

- طريقة الاستقصاء

- طريقة الملاحظة الشخصية.

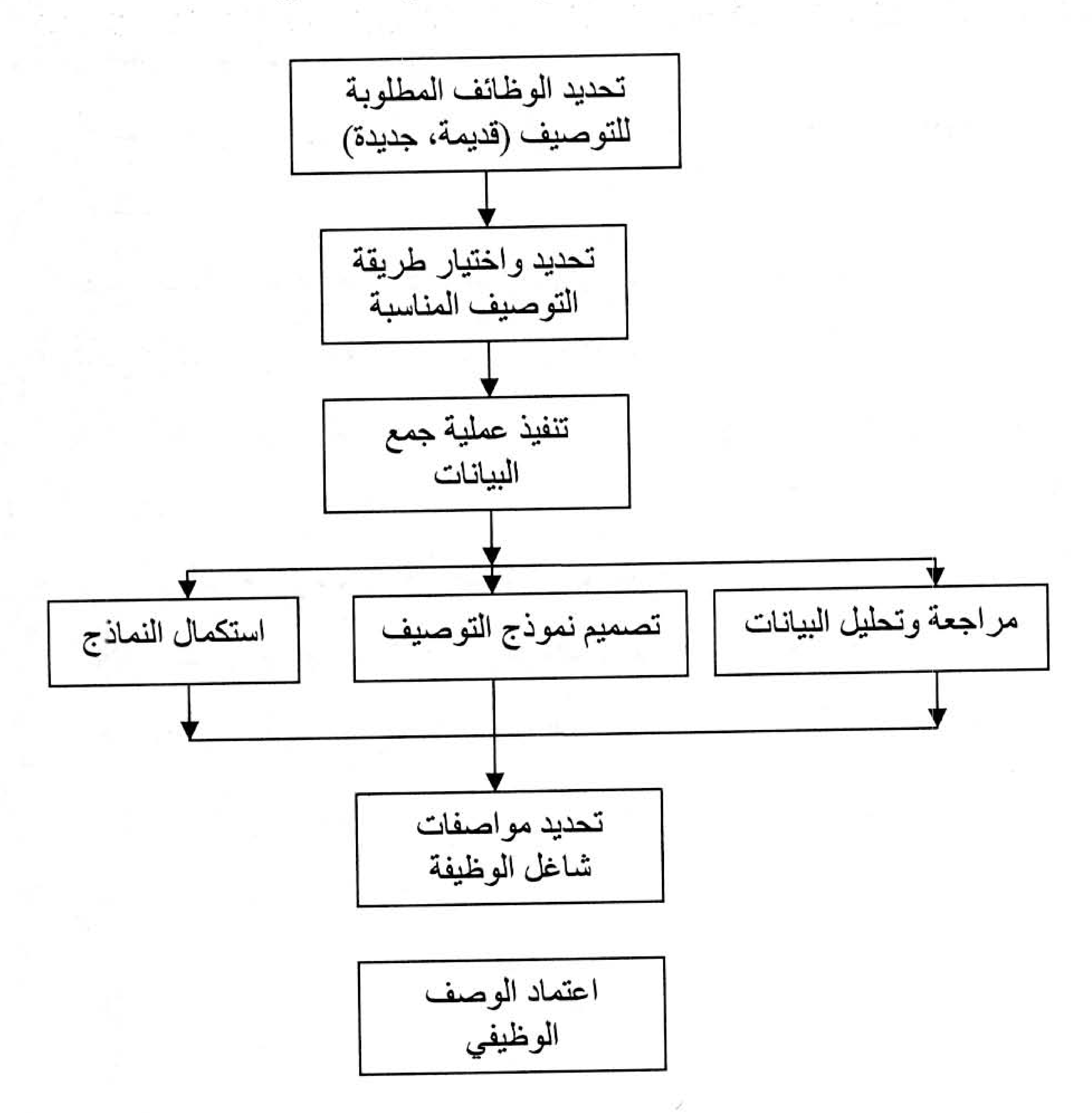
ثانيا-اعتماد وصف الوظائف: بعد تحديد وصف الوظيفة يتطلب الأمر تقديمه إلى الرئيس المباشر وللفرد شاغل الوظيفة لمراجعته، ويهدف هذا الإجراء إلى التأكد من صحة ما جاء من بيانات ومعلومات في التوصيف حيث احتمال وجود بعض الأخطاء ما زال ممكنا برغم الدقة المستخدمة في إعداد وصف الوظيفة.

وبعد مراجعة مكونات توصيف كل وظيفة تسجل في بطاقات تسمى بطاقات وصف الوظيفة، يراعى بكل دقة معلومات عن الوظيفة ومواصفات شاغلها، كما يراعى سهولة قراءتها وفهمها من قبل من له علاقة بها، وبعد ذلك

تعتمد هذه البطاقات من قبل إدارة الأفراد.ذلك ان تخصيص بطاقة لكل وظيفة يحقق مجموعة من الأهداف فهي:

- تحسم التعارض بين الفرد والمؤسسة من إساءة فهم واجبات ومسؤوليات الوظيفة.
- تضع وصفا محددا للوظيفة لا يحتمل أي لبس، أي أنها تعتبر وسيلة للاختبار.
- تمكن المنظمة من معرفة واجبات ومسؤوليات الوظائف.
- تمكن المنظمة من إنشاء وظائف جديدة أو ضبط والإشراف على الوظائف الحالية.
- تمكن المنظمة من رسم الهيكل التنظيمي بوضوح.
- تمكن المنظمة من رسم اتجاهات الوظائف المستقبلية وأبعاد الهيكل التنظيمي الحالي.وفيما يلي نموذج يبين المراحل المختلفة التي تتكون منها وظيفة توصيف الوظائف:

الشكل رقم (11): مراحل عملية توصيف الوظائف



المصدر: نفسه، ص. 62

الشكل رقم (12): نموذج لبطاقة توصيف وظيفة

اسم الوظيفة:

القسم التابعة له: الادارة التابعة لها

الدرجة الوظيفية:

مسؤوليات الوظيفة:

الاعمال الواجب ان تؤدى:

- اعمال متكررة
- اعمال غير منتظمة

طريقة اداء الوظيفة:

درجة الاتصال بالزملاء:

علاقة الوظيفة بالخارج:

نطاق الاشراف:

الظروف البيئية للوظيفة:

اسم المسؤول عن تحديد المواصفات: التوقيع

التاريخ

اسم مراجع المواصفات: التوقيع

المصدر: كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص. 63

الفصـــل السادس

الاختيار والتعين

تمثل وظيفة الاختيار والتعيين الامتداد الطبيعي لوظيفة البحث والاستقطاب للقوى العاملة المناسبة، وتتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة، وهي تهدف إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة ونشاط الاختيار والتعيين ضروري وحتمي لان هناك فروقا بين الأفراد من حيث الاستعداد والقدرات والميول وأيضا اختلاف بين الوظائف من حيث المستلزمات والخصائص العقلية والجسمانية التي تتطلبها،لذلك من الضروري أن تقوم المنظمة أولا بتحليل وتوصيف الوظائف لتحدد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يقوم بأعباء الوظيفة ثم البحث والمفاضلة بين الأفراد لانتقاء أفضلهم وأصلحهم من حيث توافر هذه الشروط.

فعملية التوظيف تتكامل بإنجاز مجموعة من الأنشطة تتمثل في الاستقطاب والاختيار والتعيين*، وينسحب الخطأ في أنشطة التوظيف على باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، لذا تعد مفتاح نجاح المنظمة والوسيلة التي تمكنها من اكتساب قيمتها التنافسية المتمثلة بنوعية مواردها البشرية، ويمكن القول بان

* - Recruitement-Selection-Placement.

ناتج عملية التوظيف يجب أن يكون تطبيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.

المبحث الأول

استقطاب الأفراد

بعد إنجاز عمليات تحليل وتوصيف الوظائف والتخطيط للموارد البشرية وتحديد القوى العاملة اللازمة للمؤسسة تأتي مرحلة تحديد المصادر التي يمكن من خلالها الوصول إلى أفضل العناصر واستقطابها، وتختلف عملية جذب واستقطاب الموارد البشرية الكفوءة سواء من داخل أو خارج المؤسسة باختلاف درجة الحرص على شمولية المصادر والقدرة على استقطاب المؤهلين حسب حجم المنظمة وظروفها، والخبرات التي توفرها للعاملين فيها، فكلما توسعت المؤسسات وتمتعت بسمعة طيبة في المجتمع،كلما زادت الرواتب والميزات الأخرى للعاملين فيها وكان أسهل عليها أن تستقطب عناصر جيدة.

المطلب الأول

مفهوم ونظريات الاستقطاب

تقوم عملية الاستقطاب بمشاركة ركنين أساسين في نشاطها هما عارض الوظيفة وطالب الوظيفة،وكما أن هم عارض الوظيفة استقطاب المرشحين الأكفاء والفاعلين من سوق العمل باستعمال شتى الوسائل المتاحة فان

هم طالب الوظيفة بالمقابل قدراته وكفاءاته وقبول العرض الذي يجد فيه مستقبلا مهنيا واعدا.

ويتم البحث عن الموارد البشرية بعد تحديد الاحتياجات إليها، من حيث الأعداد أو من حيث النوعية، ومن ثم اختيار الأفراد الأكفاء الذين بمقدورهم تمكين المنظمة من الاستمرار والنجاح في أعمالها ونشاطاتها المختلفة.فماهو الاستقطاب إذا؟

أولا- مفهوم الاستقطاب: بما أن الحاجة إلى استقطاب (Recruitement) الموارد البشرية دائما مستمرة، فان تلبية تلك الحاجات بأقل تكلفة ممكنة أمر مرغوب، والمقصود بالاستقطاب اكتشاف الأفراد أو القوى العاملة .وجذبهم لملء الوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة أو المستحدثة، ومنه تشير عملية الاستقطاب إلى مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب.[1]

وعليه يمكن تعريف استقطاب الموارد البشرية على انه عملية اكتشاف وتحديد وجذب المرشحين من الأفراد المهتمين والقادرين على استلام الوظائف الشاغرة أو المتوقعة.ولكي يكون الاستقطاب فعالا لابد من وضع استراتيجيات له كونه يمثل شكلا من أشكال المنافسة ،فكما تتنافس المنظمات في تطوير الإنتاج وتسويق السلع والخدمات، فإنها تتنافس أيضا في البحث عن وجذب

1- زكي محمود هاشم، **إدارة الموارد البشرية**"، مطبعة الكويت، ذات سلاسل، ص.140

واستقطاب الأفراد الأكفاء. إضافة إلى أن المنظمة وإدارة الموارد البشرية تواجه العديد من المتغيرات المؤثرة على سياسات استقطاب وجذب الموارد البشرية وتحديد أي من المصادر يمكن التركيز عليها حاليا ومستقبليا.

ثانيا– نظريات الاستقطاب: هناك ثلاثة نظريات تحكم سلوك الباحث عن العمل وهذه النظريات هي[2]:

1– نظرية العنصر الموضوعي: ووفقا لهذه النظرية فان الباحث عن عمل يوازن بين اختياره للعمل في مؤسسة أو أخرى بين ظروف العمل المادية من رواتب وتأمينات وفرص التقدم و الظروف الاجتماعية...الخ

2– نظرية الاتصال الحرج: ووفقا لهذه النظرية فانه ليس لدى الباحثين عن العمل في واقع الأمر فرصة للمقارنة بين ما توفره جهات العمل من مزايا لضيق الوقت المتاح لديهم ولرغبتهم السريعة في تأمين عمل، لذلك فإنهم يقيمون ويقررون العمل في مؤسسة دون أخرى وفقا لانطباعاتهم من خلال احتكاكهم السريع مع من يتولون شؤون اختيار الموظفين ومن تلك الانطباعات سلوك الشخص المقابل وإجراءات المقابلة وما يلاحظون من تسهيلات وما إلى ذلك من مظاهر سريعة.

3–نظرية العنصر الشخصي: تفسر هذه النظرية عملية استقرار رأي الباحث عن عمل حول عمله من جهة معينة على أمور غير موضوعية، وهي حصيلة

---

2 - O.Behling, G. Labovitz and M. Gainer , "**College Recruiting: A Theoretical Base**", Personnel Journal. No. 41. 1968, pp. 13-19

تفاعل فكر الباحث عن عمل من جهة العمل، وصفاته الذاتية، وبالتالي لا يقرر الأمر على أسس موضوعية.

ومهما كان تفسير قرار الباحث عن العمل، فان هناك عوامل تحد من قدرة الجهات الباحثة عن عمل على الاختيار الموضوعي للعاملين ومن هذه العوامل[3]:

- العوامل السائدة في المجتمع عن الجهة الباحثة عن العمل.
- طبيعة الوظيفة المعلن عنها ومدى جاذبيتها.
- سياسات المؤسسة في مجال شؤون العاملين ومن ذلك ما تتيحه من فرص للعاملين للترقية في الوظائف.
- ضغوط نقابات العمال ومدى تدخلها كجهة لابد للجهة طالبة العمل من الاتصال بها.
- السياسات الحكومية ومدى تأكيدها على تساوي الفرص أمام الباحثين عن العمل.

المطلب الثاني

أهمية الاستقطاب

يمكن القول بان عملية الاستقطاب عملية ثنائية بين الفرد والمنظمة، ففي الوقت التي تمارسها المنظمة للبحث عن المرشحين، يمارسها الفرد للبحث

3 - Stephen P. Robbins, "**Personnel :The Management of Human Resources**", Englewood Cliffs, New Jersey: Printice Hall, Inc, 1978, PP. 78-79

عن المنظمة، لذا فإنها مصدر معلومات للفرد عن المنظمة والمنظمة عن الفرد تستثمر تلك المعلومات في عملية الاختيار مما يعني بأن الاستقطاب يمثل حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار.

وعلى هذا الأساس فان عملية الاستقطاب تكتسب أهميتها في المنظمة، إذ أن أدائها الناجح يمكن أن يسهم في تحقيق الأهداف الاتية[4]:

1- توفير مجموعة كافية من المتقدمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة،مما يعني تحديد مجموعات عمل أو الأفراد الذين يمكن الاستعانة بهم لسد الشواغر.

2- الإسهام في زيادة فاعلية عملية الاختيار من خلال جذب افرد مناسبين يتم الاختيار النهائي من بينهم مما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين.

3- الإسهام في زيادة استقرار الموارد البشرية في المنظمة عن طريق جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين. وكسب رأي ثقة المرشحين الساعين وراء الوظائف الشاغرة،سواء تم توظيفهم آم لا، وذلك عن طريق كشف الجوانب الاستخدامية الايجابية أمامهم،والاستفادة من رأي وثقة هؤلاء بما يضمن اعتبارهم زبائن جدد للمنظمة أو موظفين واعدين قيد الطلب.

4 - Cenzo, D.A,and S.P.Robbins,."**Human Resources Management**", 5 ed 1996. p.440

4- جذب اكبر قدر ممكن من المرشحين الأكفاء المتقدمين للعمل وتقييم قدراتهم واحتمالات نجاحهم في الأعمال التي يمكن أن تسند إليهم في حال صدور قرار بتوظيفهم في مرحلة لاحقة.

5- تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظيفة الشاغرة.

6- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف. ومنه إبراز وتسويق دور المنظمة الاستخدامي أمام الرأي العام وتزويد سوق العمل بالوظائف والشواغر الواعدة التي يمكن أن توفرها للمتواجدين في السوق، إضافة إلى الكشف عن الميزات والخصائص التي تنفرد بها عن سواها من المنظمات.

يتبين لنا مما سبق بأن أهداف الاستقطاب تصب في خدمة مصالح المنظمة،إلا أن نجاح الاستقطاب مرهون أيضا بفهم وإدراك وقبول المرشحين بتلك الأهداف، وهذا بالتالي معناه أن الوجه الآخر للاستقطاب هو المرشح أي طالب العمل، الذي إما أن يقبل بشروط العارض صاحب العمل أو يرفض عرضه.

المطلب الثالث

مصادر الاستقطاب

مهما أثمرت جهود المنظمة من نتائج ايجابية في مجال الاستقطاب،فان هذه النتائج تبقى قاصرة عن تحقيق هدف الاستقطاب إذ لم تأخذ بنظر الاعتبار إجابة السؤال التالي: أين تبحث المنظمة عن مرشحيها؟

فإجابة هذا السؤال تتضمن التحديد الدقيق لمصادر الاستقطاب حيث تتعدد وتختلف المصادر التي يمكن للجهات الباحثة عن عمل اللجؤ إليها حسب طبيعة تلك الجهة، فان حكومية فإنها ملزمة بحكم القوانين وبحكم ضرورة توفير تكافؤ الفرص أمام كافة الناس كدافعي ضرائب،أن تعلن وتعمم عن الوظائف الشاغرة، وحتى ولو لم يكن هناك أي مبرر اقتصادي،بمعنى أن الجهاز الحكومي قد يتكلف كلفة كبيرة في الإعلان عن الحاجة لموظف ما،أما جهات العمل الخاصة فتلجأ إلى طرق أسرع وأسهل للوصول إلى العامل المطلوب دون تحمل تكاليف إضافية.ومن بين هذه المصادر:

أولا-**المصادر الخارجية:** تتنوع مصادر استقطاب الموارد البشرية من خارج المنظمة ويرتبط اختيار المنظمة لمصدر من المصادر على عاملي الحاجة والسوق،إذ تفرض الحاجة إلى موارد بشرية متنوعة المواهب والكفاءات وغير متوفرة داخل المنظمة اللجوء إلى المصادر الخارجية التي تتمثل في سوق العمل سواء كان المحلي أو الدولي،إضافة إلى نوع وأهمية الوظيفة المطلوب شغلها

وسياسة المنظمة ورائي المدراء، والحاجة إلى التوظيف السريع وغيرها. واهم مصادر استقطاب الموارد البشرية الخارجية مايلي:

1- وسائل الإعلام المختلفة من راديو وتلفزيون، صحافة ولوحات إعلان أو بعض هذه الوسائل حسب نوع جهة العمل ودرجة ندرة الكفاءة المطلوبة.

2- وكالات الاستخدام وقد تكون مؤسسات توظيف حكومية وخاصة، وتتولى مسؤولية التوفيق بين صاحب العمل وطالب العمل. وتستخدم العديد من المؤسسات متعاقدين خارجيين ممثلين في الوكالات لجذب الأفراد الكفوئين للمواقع الشاغرة، إن الوكالات تكون أكثر فعالية عندما تسعى المؤسسة للحصول على موارد بشرية ذات مهارات متخصصة.[5]

3- الاتصال بالجامعات والمعاهد العلمية العليا،إذ يتم الاتصال بإدارات هذه الجهات والطلب منها التوصية بالخرجين من نوعية معينة.وتوفر هذه الهيئات الفرص للخريجين الجدد بإيجاد الوظائف المناسبة لمؤهلاتهم العلمية،ففي اغلب الجامعات والمعاهد العلمية في الدول المتقدمة يوجد مركز للتعيين هذه المراكز تهدف إلى توفير المعلومات حول خريجيها لجميع المؤسسات، ولذلك فهي وسيط بين المتخرج والمؤسسات الاقتصادية.

4- المؤسسات المهنية كالنقابات والاتحادات حيث يتم الاتصال بها وإعلامها بحاجتها إلى عاملين في مجالات عمل هذه المؤسسات. وتكون النقابات

5- ابو شيخة نادر احمد، "**إدارة الموارد البشرية**"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان 2000.

المهنية والجمعيات مصادر للباحثين عن العمل، حيث تقدم خدماتها الخاصة كنشر الإعلانات في دورياتها وإقامة برامج تأهيلية لمنتسبيها لغرض مساعدتهم في إيجاد فرص العمل المناسبة لهم وتعريفهم بالمنظمات المختلفة.

ومن المصادر الأخرى المختلفة ما يقوم به بعض الأفراد أنفسهم، سواء عبر الاتصالات الشخصية أو لدى تقديم طلبات ترشيحهم لدى المنظمات، وعادة ما تكون مثل هذه المصادر الخارجية غير مكلفة وغير مرهونة بوقت محدد. وعلى العموم فان ابرز الحسنات الناتجة عن استخدام المنظمات للمصادر الخارجية ما يلي:[6]

- استقطاب موارد بشرية جديدة بأفكارها وأرائها وتطلعاتها.
- الاستخدام الفوري للدم الجديد وتحصيل وفر في تكاليف التدريب والتطوير التي يمكن أن تتطلبها العمالة الداخلية من حين لآخر.
- الاستفادة من خبرة المنافسين في حال استقطاب بعض مواردهم البشرية.
- مرونة استخدام العمالة الخارجية لأهداف موسمية أو مؤقتة.

ثانيا-المصادر الداخلية: إذ تعطي بعض المؤسسات الأولوية في تولي الوظائف المتاحة للعاملين فيها ممن تتوافر فيهم الشروط المطلوبة وهو ما يعطي حافزا للعاملين على تطوير أنفسهم باستمرار، إذ يعلن بشكل واضح عن هذه

6- حسن إبراهيم بلوط، "**إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**"، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص.175

الشواغر. وداخليا يمكن للمنظمة أن تستقطب الأفراد المناسبين من المصادر التالية:

1- الترقية: تلجأ معظم المنظمات إلى سياسة الترقية من الداخل لسد فراغات الشواغر، إذ تمكن هذه السياسة من الانتقال إلى وظائف جديدة أو مراتب أعلى، والترقية مسألة حساسة جدا من وجهة نظر الأفراد، لأن عامل الخيار فيها قد يريح بعض الأفراد، وقد يربك البعض الآخر منهم،خاصة إذا أهملت المعايير الموضوعية والعدالة لعملية الترقية، إلا أن الإدارة الناجحة لابد لها من دعم الترقية التي ترتكز على المعايير العلمية والعملية، وفي نفس الوقت تبتعد عن الترقية غير العادلة المبنية على الأسس الاستثنائية والمحسوبية الغاشمة والظالمة.

2- النقل والتحويل: نقل الأفراد وتحويلهم من وظيفة إلى أخرى، ومن قسم إلى آخر، أو من فرع إلى آخر، يهدف إلى سد الفراغات من الداخل، كما انه يساعد على إيجاد توازن الموارد البشرية في المنظمة.

3- الأفراد السابقون: استقطاب الأفراد أو الموظفين السابقين قد يكون مصدرا داخليا هاما لسد الوظائف الشاغرة،فالمنظمة التي سبق لها وان جربت أداء وإنتاجية الراغبين من الأفراد في العودة إلى العمل،قد تجد وفرا واضحا في استخدام هذا المصدر.كما يمكن الاعتماد على توصيات الموظفين في المؤسسة بتزكية أو ترشيح من يرونه مناسبا لشغل الوظائف المطلوبة.

نلاحظ أن الكثير من المنظمات تعتمد كثيرا على المصادر الداخلية،لأن التركيز على هذه المصادر يؤدي إلى تخفيض تكاليف الحصول على الموارد

البشرية قياسا بكلفتها من الخارج. إلا أن هذه الطريقة تحمل بعض السلبيات مثل تقليل الإبداع والابتكار في المؤسسة.

أما ابرز حسنات وابرز مساوئ المصادر الداخلية والمصادر الخارجية للاستقطاب فيلخصها الجدول التالي:

الجدول رقم(5): **حسنات ومساوئ المصادر الداخلية والمصادر الخارجية للاستقطاب**

	ابرز الحسنات	ابرز المساوئ
المصادر الداخلية	1- معرفة الأفراد للمنظمة 2- تكلفة استقطاب وتدريب متدنية. 3- ارتفاع في معنويات ودوافع الأفراد.	1- صراع حول الترقية. 2- فشل الاستقطاب الداخلي في حالة عدم دعم القيادة العليا للبرمجة. 3- شعور الأفراد بالعزلة في حال حرمانهم من الترقية.
	ابرز الحسنات	ابرز المساوئ
المصادر الخارجية	1- أفكار جيدة ودم جديد. 2- التكييف السريع للأفراد. 3- مهارات ومعارف جديدة	1- عدم التناسب بين الأفراد والمؤسسة. 2- قبول مشكك به من الأفراد الجدد. 3- تكاليف مرتفعة ومدة تأقلم طويلة.

المصدر: المرجع نفسه، ص. 176

ثالثا- الاستقطاب والتوظيف: هناك فرق كبير بين الاستقطاب والتوظيف، وان كان أهداف النشاط الأول تصب في خدمة حصول النشاط الثاني،

فالاستقطاب ليس سوى عملية اكتشاف الأفراد المرشحين المحتمل وضعهم في الوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة،بينما التوظيف هو بالتحديد إعطاء المرشحين الذين تم اختيارهم الوظائف الشاغرة،أي وضعهم في الشواغر، فالنشاط الاستقطابي الطبيعي يعتبر همزة وصل أو مدخلا للنشاط التوظيفي.

يحقق النشاط التوظيفي أهدافه بعد انتقاء الأفراد الذين تم استقطابهم ووقع الاختيار عليهم وقبلوا عروض التوظيف،إذا يختلف الاستقطاب عن التوظيف في الأهداف والآليات، فهدف الاستقطاب الرئيسي من وجهة نظر المؤسسة،جذب الأفراد إلى الوظائف الشاغرة،بينما هدف التوظيف هو اختيار الأنسب والأفضل من الأفراد المتقدمين في الوظائف الشاغرة أو المحتملة،وتقديم عروض التوظيف لهم، أما من وجهة نظر الأفراد فالاستقطاب ليس سوى آلية للتعرف على الوظائف الشاغرة، ولابد لهم من اختيار آلية ترشدهم إلى القبول الأنسب والأفضل في الوظائف الشاغرة.

ويشكل الاستقطاب الناجح تحديات وفرص هامة، فالتحديات تنتج بصورة أساسية عن ضيق ومحدودية سوق العمل،بحيث ينحصر هذا السوق في قلة من الأفراد الأكفاء مقارنة بكثرة الوظائف الشاغرة، أما الفرص فتنتج عن اتساع سوق العمل ومشاركة عدد كبير من الأفراد الأكفاء،مقارنة بالعدد المحدود من الوظائف الشاغرة، يؤدي الاتساع حتما إلى زيادة الفرص أمام المدراء لاستقطاب أفضل الموارد البشرية المتوفرة، من هنا يأتي دور المدراء في

رصد أحوال سوق العمل وابتكار أدوات جديدة لإنجاح عملية الاستقطاب وتوجد مجموعة من العوامل المؤثرة في نجاح الاستقطاب أبرزها:

- التكنولوجية الحديثة، لأنها سهلت التواصل بين طرفي الاستقطاب وخفضت تكاليف هذا الاستقطاب.
- التنوع في العمالة، حيث أصبح بالامكان استقطاب موارد بشرية من أجناس وجنسيات وثقافات متنوعة.
- توقيت الاستقطاب، أي يجب حصر عملية الاستقطاب بفترة زمنية محدودة وقصيرة نسبيا.
- قانونية الاستقطاب، لأن قرار الاستقطاب الذي يأخذ بعين الاعتبار كل النواحي والعناصر القانونية ذات الصلة يعتبر قرارا ناجحا.
- الاحتفاظ بالموارد المستقطبة، والذي يعني التمسك بالأفراد الاكفاء المستقطبين بهدف الإفادة من قدراتهم ومواهبهم بعد صدور قرارات توظيفهم.
- المراجعة الدورية، يتعلق الأمر بالأهمية التي توليها المنظمة لمراجعة عمليات الاستقطاب بشكل دور ومنتظم.

المبحث الثاني

اختيار وتعين الأفراد

إن وظيفة اختيار وتعيين الموارد البشرية تلي مباشرة وظيفة الاستقطاب ففي حين تهدف هذه الأخيرة إلى تحديد مصادر احتياجات الموارد البشرية فان وظيفة الاختيار والتعيين تهدف إلى المفاضلة بين الأفراد المتقدمين للوظائف الشاغرة وانتقاء واستخدام الأنسب منهم.

يعتبر قرار الاختيار من القرارات الاستراتيجية على صعيد المنظمة وفي ضوئه تتحدد مسارات الأنشطة اللاحقة لإدارة الموارد البشرية، وعليه يستخدم بعض الكتاب مصطلح استراتيجية التوظيف كمركب لثلاثة سياسات هي الاستقطاب والاختيار والتعيين، فكيفية اختيار الموارد البشرية في المنظمة يعد المحور الأساسي الذي تدور حوله عملية الاختيار.

والاختيار والتعيين وظيفتان منفصلتان ولكن متكاملتان، فالوظيفة الأولى تهتم بجمع المعلومات عن الأفراد بهدف تقييمهم واتخاذ القرار المناسب بشأن توظيفهم تحت سقف التشريعات والقوانين المتبعة، بينما تعنى الوظيفة الثانية بإيجاد التناسب والتطابق بين شروط ومتطلبات الوظيفة الشاغرة أو المستحدثة وبين مؤهلات وكفاءات المتقدم لشغلها، والتطبيق السليم لإجراءات هاتين الخطوتين يخدم الأهداف المشتركة لكليهما والمتمثلة بانتقاء الأفراد وتعيينهم في الوظائف التي تحتاج إلى كفاءاتهم ومؤهلاتهم ومن ثم الاحتفاظ بهم لما يخدم مصالح المنظمات الإنتاجية والخدمية.

المطلب الأول

مفهوم وأهداف الاختيار والتعيين

أولا– مفهوم اختيار وتعيين الموارد البشرية:

تتباين المفاهيم التي يعبر بها عن عملية الاختيار ويعزى التباين إلى الزاوية التي ينظر من خلالها الكاتب إلى العملية،فيعتبرها البعض عملية جمع معلومات محمية قانونا، أو وسيلة مواءمة ما بين الفرد والمنظمة، وعملية الاختيار تأتي كأداة أو دليل لتحقيق هذه المواءمة، وتعتبر مجموعة من الإجراءات التي تكفل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب،وبناء على ذلك فان عملية الاختيار يمكن أن يعبر عنها "بأنها إجراءات تتبع من قبل المنظمة يتم من خلالها جمع معلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة تكون هذه المعلومات دليل المنظمة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المرشح".

ويمكن أن يستخدم نفس المفهوم إلى جانب الفرد في حالة اختياره لمنظمة ما ووظيفة محددة، فقرار الاختيار قرار احتمالي ولهذا يعتبر من القرارات المخاطرة التي تتضمن أخطاء محتملة، مثل قبول شخص غير مؤهل لشغل الوظيفة الشاغرة، أو رفض شخص مؤهل لشغل الوظيفة الشاغرة.*

* - ولتحقيق أهداف الاختيار فعلى المنظمة أن تدرك بان نجاح العملية على مستوى كفاءة مدخلات عملية الاختيار تتمثل بتحليل الوظيفة Job Analysis، والذي غالبا ما يتضمن وصف للواجبات والمسؤوليات والمهمات التي تتضمنها الوظيفة والذي يسمى بالوصف الوظيفي Job Description، كما يتضمن تحديد للمهارات والقدرات والمعارف التي

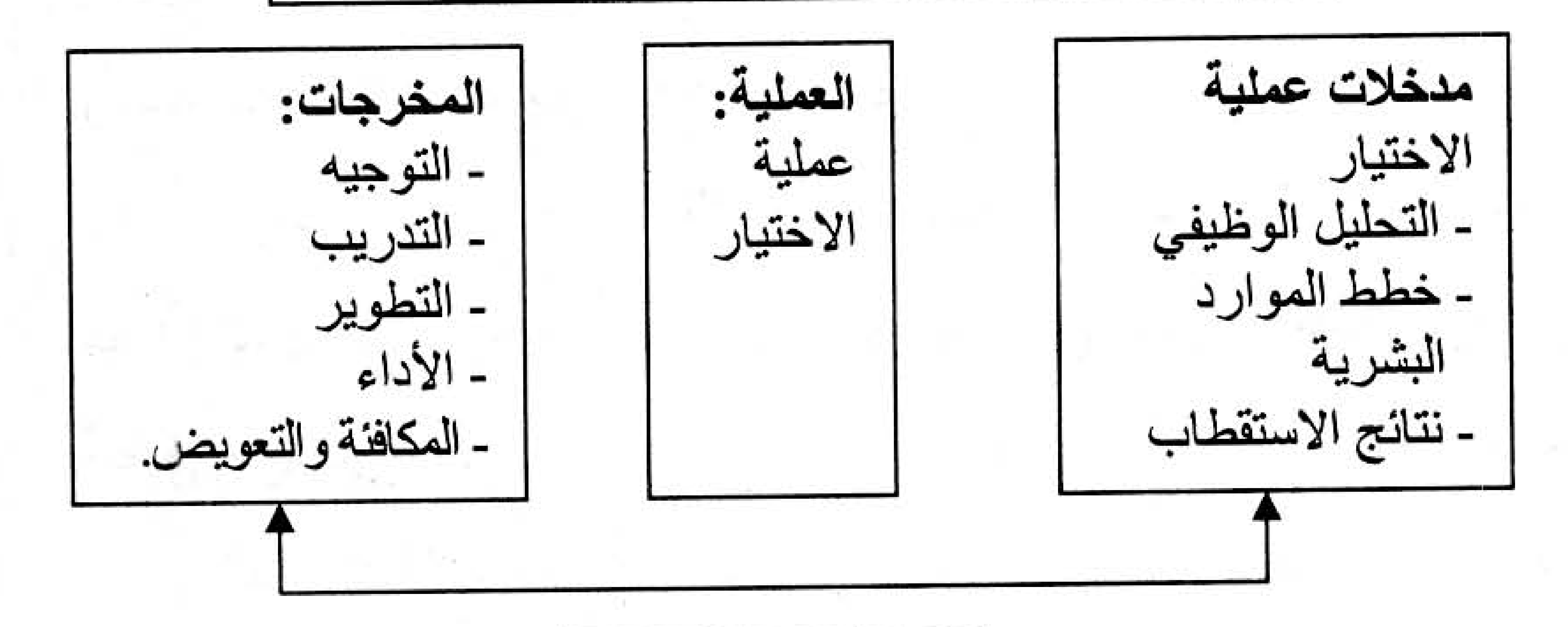
ومنه يمكن تعريف ببساطة الاختيار على انه انتقاء الفرد المناسب من بين مجموعة من بين مجموعة من الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة،ونعرف التعيين على انه وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب شروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءاته.

وعادة ما يبنى قراري الاختيار والتعيين على التنبؤ، فالاختيار يعني اتخاذ القرار الذي تتنبأ بموجبه المنظمة أن الشخص الذي اختير للوظيفة سوف يكون أفضل من سواه من الأشخاص الذين رفضوا،أما التعيين فيعني اتخاذ المنظمة للقرار الذي تتنبأ بموجبه بأن الشخص الذي اختير سوف يكون مناسبا لوظيفة ما وليس لسواها من الوظائف.

ويمكن اعتبار عملية الاختيار والتعيين كنظام له مجموعة من المدخلات والعمليات والمخرجات حسب الشكل التالي:

تشكل مؤهلات الفرد لشغل الوظيفة والذي يسمى بالتحديد الوظيفي Job Specification. لذا يجب على المنظمة ان تكون دقيقة في إعداد مضمون التحليل الوظيفي ببعديه.

الشكل رقم(13): **الاختيار والتعيين كنظام**



استنادا إلى الشكل فان الاختيار والتعيين كنظام يمكن أن يتأثر بمجموعة من العوامل تتمثل في العوامل الداخلية والتي تتعلق بنوعية وطبيعة المنظمة واستخدام التقنيات الحديثة والوقت المتاح أمام المنظمة. والعوامل الخارجية والتي تتعلق بخصائص سوق العمل من حيث الطلب والعرض والتركيبة العمرية والمهارية للمدخلات،والشروط والمستلزمات الحكومية المتمثلة بالقوانين والأنظمة واللوائح،وشروط نقابات واتحادات العمال.

أما عملية الاختيار فيمكن تعريفها على انه عملية قياس واتخاذ قرار وتقييم للأفراد، والهدف منها الوصول إلى تعيين الأفراد المتوقع أن يكون أداءهم المستقبلي جيدا، فالقياس يعني بالتحديد وضع اختبارات الاختيار الموثوقة والقانونية التي تحقق عدالة في الاختيار، والمقصود باتخاذ القرار هنا جمع

المعلومات المتعلقة بصفات المتقدم للوظيفة بطريقة عقلانية بهدف اتخاذ القرار الصائب سواء بتوظيفه أو رفضه،وأخيرا نعني بالتقييم التأكد من أن قرار التوظيف سوف يؤدي إلى رفع مستوى كفاية المؤسسة الإنتاجية.

ثانيا- أهداف الاختيار والتعيين: تتوجه معظم أهداف اختيار وتعيين الموارد البشرية إلى تحقيق الحاجات الرئيسية التالية:[7]

1- حاجات المنظمة: تأتي في طليعة الأهداف التي تلبى حاجات المنظمة عن طريق اختيار وتعيين الأفراد الاكفاء لأهداف الإنتاجية، فالمنظمة التي تختار وتوظف النخبة والنوعية من الأفراد، وبغض النظر عن التكاليف التي تدفعها مقابل ذلك، إنها تهدف بالدرجة الأولى إلى رفع كفايتها وفعاليتها الإنتاجية/الربحية أو الإنتاجية/الخدمية، أما المنظمة التي تختار وتعين أفراد غير أكفاء فتتكبد تكاليف هي بغنى عنها، وقد تفشل في الوقت نفسه في الاستجابة لكافة حاجاتها الاستخدامية أو التوظيفية المختلفة.

2- حاجات الأفراد: تتوجه أهداف الاختيار والتعيين أيضا إلى الاستجابة لحاجات الأفراد، فالأفراد يريدون الانضمام إلى المؤسسات التي تؤمن لهم الوظائف والمهن التي تتناسب مع مؤهلاتهم وكفاءاتهم وطموحاتهم وتوقعاتهم، ولابد أن تتحمل المنظمة مسؤوليتها تجاه الفرد ولابد أيضا للفرد أن يتحمل مسؤوليته تجاه المنظمة كونه قبل بالعرض المقدم له من طرفها.

7- حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص.196

3- **الالتزام بالقوانين والتشريعات:** قرارات الاختيار والتعيين التي تفتقر إلى الالتزام بالقوانين والتشريعات المعمول بها تعتبر حكما قرارات خاطئة ومكلفة في آن واحد، فمن الطبيعي أن تتقيد أهداف الاختيار والتعيين بمبدأي المساواة والعدالة، بحيث يعطى الأفراد الفرص المتكافئة للحصول على الوظائف بعيدا عن شتى أنواع التفريق والتمييز، بحيث يحصل الأفراد على مختلف أنواع المنافع والتعويضات والترقيات بعدالة المنطق والقانون المطلقة.

المطلب الثاني

خطوات عملية الاختيار والتعيين

إن الممارسات الخاصة بوظيفة الاختيار والتعيين قد تختلف من منظمة إلى أخرى ويتوقف الأمر أساسا على نوعية الوظيفة ومستواها في الهيكل التنظيمي للمنظمة وأيضا على إمكانيات المنظمة وحجم العمالة وسياستها تجاه القوى العاملة ونظرا لحساسية عملية الاختيار يجب على المنظمات أن تكون دقيقة في تحديد الإجراءات، ومتسلسلة في إتباع الخطوات،وشاملة في جمع المعلومات، وموضوعية في اتخاذ قرار الانتقاء.

ونعني بإجراءات الاختيار جميع المراحل التي يتم القيام بها بدءا من تحديد مصادر الاختيار وانتهاء بقرار تعيين من يتم اختيارهم، وهناك عدة مراحل تعكس في تعددها الكلفة وما يعول على هذه الإجراءات من الوصول إلى أفضل اختيار،ذلك لأن اختيار الموظف الكفء رغم الكلفة المترتبة عليه إلا أنها كلفة

مبررة إذا ما كانت النتيجة ايجابية،ويوضح النموذج التالي أن هناك أربع نتائج محتملة لقرار اختيار موظف ما وهي رفض الشخص المناسب أو قبوله، أو رفض الشخص غير المناسب أو قبوله.

الجدول رقم (5): **النتائج المحتملة لقرار معين**

		الأداء بعد التعيين	
		أداء غير جيد	أداء جيد
قرار التعيين	قرار بالتعيين	خطأ رقم 2 تعيين شخص غير مؤهل	قرار صحيح بتعيين شخص مؤهل
	قرار برفض التعيين	قرار صحيح برفض تعيين شخص غير مؤهل	خطأ رقم1 رفض تعيين شخص مؤهل

المصدر: S P.Robbins,**Personnel of human Resources** .Englewood New Jersey, Prentice Hall Cliffs, Inc, 1978, p.101

وبغض النظر عن طبيعة المنظمة ونوع وعدد المتقدمين للوظائف الشاغرة فان عملية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل تمر بخطوات عدة مترابطة ومحددة، فكل خطوة تزود الإدارة بالمعلومات الضرورية حول الأفراد وتساعدها

في عملية الاختيار وفقا للمعايير الموضوعية ومعايير الأداء المطلوب.وتعتمد عملية الاختيار من ناحية نظرية على المراحل التالية:[8]

أولا- غربلة مبدئية للطلبات: عادة ما تبدأ إجراءات الاختيار بالإعلان عن الوظائف المطلوب شغلها، وقد يتم الإعلان داخل أو خارج المنظمة، أو الاتصال بمكاتب توظيف متخصصة، وبناء على هذا الإعلان يحضر إلى المنظمة بعض راغبي العمل،ويتم استقبالهم وتعد لهم مقابلة مبدئية لإسعاد البعض منهم الذين لا تتوافر فيهم الشروط الخاصة لاستكمال إجراءات الاختيار، وفي حالة توافر الشروط اللازمة للتعيين يطلب من المتقدمين أن يستوفوا طلبات التوظيف وهي بالعادة طلبات قصيرة تتمثل في السيرة الذاتية للمتقدم،حيث يتم دعوة المتقدمين لتعبئة طلبات خاصة أو نماذج معدة من المؤسسة الباحثة عن موظفين وهي نماذج تقتصر على معلومات عن المتقدم وخبرته السابقة ومؤهلاته العلمية.

ثانيا- الاختبارات: أي أداء اختبارات الاستخدام التي تبين مستوى المتقدمين في الذكاء والاتجاهات والقدرات، وتقيس الامتحانات مستوى المعلومات والمهارات في مجال معين والامتحانات النفسية والى تلك التي تتعلق بتحليل الخطوط وكشف الكذب.

8- انظر كذلك، السالم مؤيد سعيد وعادل حرموش، "**ادارة الموارد البشرية**"، جامعة بغداد، 1991

وتتمثل أهمية اختبارات الاستخدام في كونها الأدوات الرئيسية التي تمد الإدارة بالمعلومات الموضوعية حول أداء الأفراد المتقدمين للعمل حيث تحدد هذه الاختبارات مدى التوافق المتوقع بين أداء المتقدم للوظيفة ومتطلبات مواصفات الوظيفة.

ويوجد عدد كبير من الاختبارات المصممة لقياس خصائص معينة لدى طالبي الوظائف، فهناك اختبارات للكشف عن الذكاء وشخصية الفرد وأخرى لتحديد مدى استعداده ودرجة اهتمامه بمهنة معينة ودراسة ما إذا كان يستطيع أن يكيف نفسه بسرعة لمواجهة الظروف المختلفة.

وهناك مجموعة من الشروط يجب أن تتوافر في الاختبار الجيد حتى يمكن الاعتماد عليه والاطمئنان إلى نتائجه، فيجب أن يكون الاختبار صادقا أي قدرته على قياس الظاهرة موضوع الاختبار، ويجب أن يكون الاختبار ثابتا،إي يمكن الاعتماد عليه في قياس الظاهرة التي صمم لقياسها وإعطاء نفس النتائج تحت نفس الظروف وفي جميع المواقف التي يطبق عليها، ويجب أن يكون الاختبار موضوعيا، أي مفهوم بطريقة واحدة من جميع الأفراد بحيث لا يترك مجالا للبس سواء في ذهن الشخص محل الاختبار أو في ذهن المصحح، كما يجب أن يكون الاختبار مقننا،إي أن نتائجه تعطي مفهوما واحدا لدى الجميع، يجب أن يكون مستوى الصعوبة أو السهولة فيه معقولا بالنسبة للمجموعة المختبرة، وأخيرا يجب أن توضع قواعد وشروط تحدد كيفية تطبيق الاختبار من ناحية

الطريقة الواجب استخدامها وتوزيع الدرجات على الأسئلة المختلفة،وكيفية وضعها وتفسيرها.

ثالثا- المقابلات الشخصية: أي إخضاع من تجاوزوا المراحل الثلاثة السابقة إلى مقابلة شاملة تكون مفتوحة في جملة أسئلة أو مقابلة متعمقة تهدف إلى التعرف على الصورة الإجمالية لخبرات الشخص المقابل، وتعطيه كامل الحرية ليتوسع في ردوده وهي على نمط الاستمارات المفتوحة.

وتهدف المقابلة إلى تبادل المعلومات بين الطرفين صاحب العمل وطالب العمل، وبذلك تتيح لكل من الطرفين أن تكون لديه فكرة سليمة عن الشروط التي تحكم العلاقة بينهما مستقبلا، فهي تستخدم للتأكد من معلومات أدلى بها الفرد وللحصول على معلومات معينة.

وعادة ما يتولى إجراء المقابلة مع المتقدمين للاختبار لجنة خاصة يرأسها مدير الأفراد في المنظمة ويمثل فيها رئيس القسم أو الإدارة المختصة التي تتواجد بها الوظيفة.

رابعا- التأكد من المعلومات:يتم التحقق من خلفية المتقدم للوظيفة ومن صحة المعلومات التي أعطاها، من خلال الاتصال بالجهات التي عمل فيها سابقا، وجهات أخرى لديهم علم به سواء الجهات التي تعلم فيها أو معارفه على المستوى الشخصي، ومدى مستواه الثقافي، وسيرته العلمية والذاتية ما أمكن.

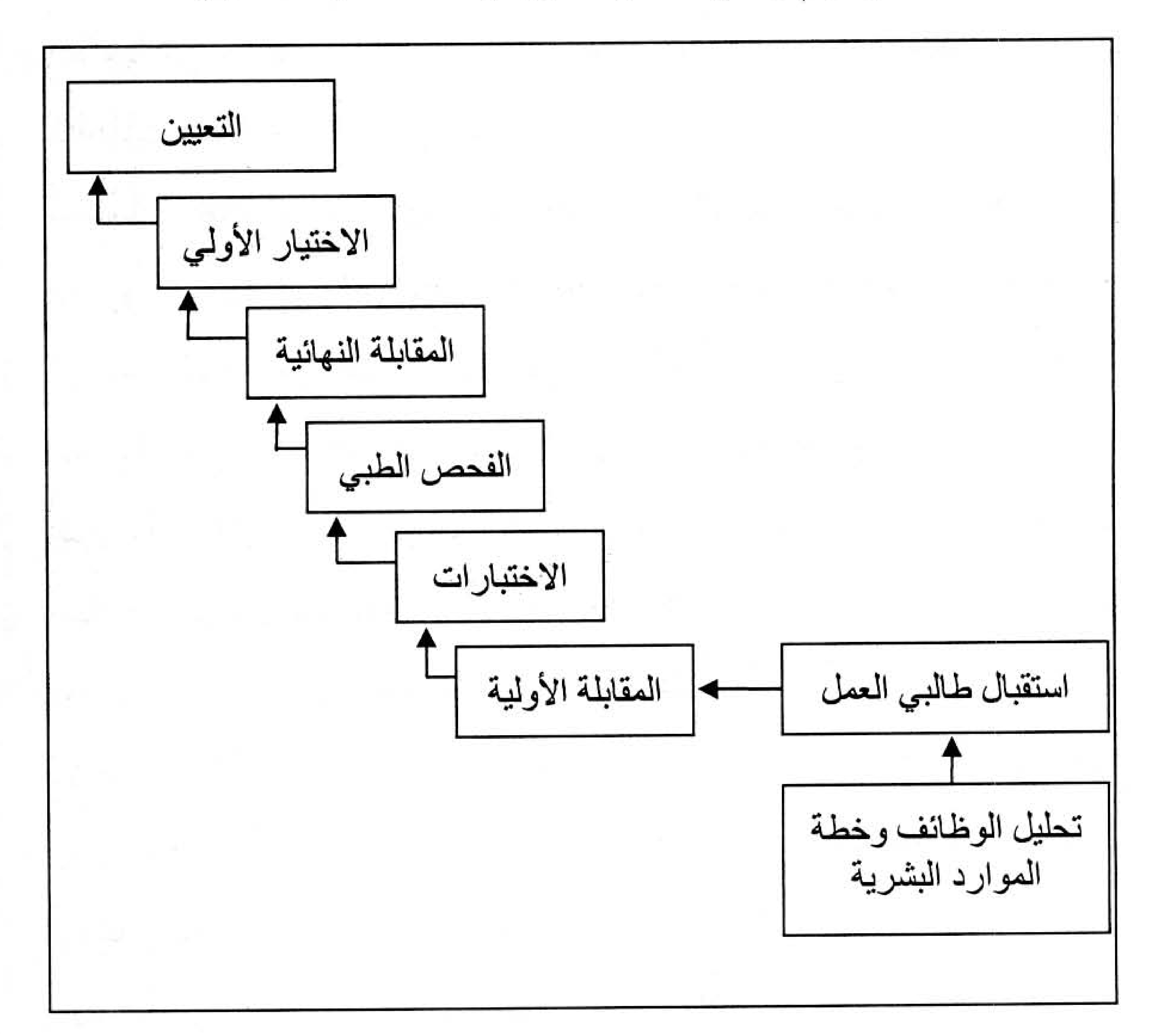
خامسا- الفحص الطبي: يتم الفحص الطبي للتأكد من صلاحيته الصحية للعمل أي التأكد من أن المتقدم للوظيفة يتمتع بصحة جيدة، تمكنه من أداء

العمل بنجاح وفي معظم الوظائف لابد أن تكون هناك حدود دنيا للياقة المطلوبة من المرشح للوظيفة لأثر ذلك على تكلفة الموظف في المستقبل من حيث التأمينات الصحية وما يتصل بذلك من منافع.

سادسا- اتخاذ قرار التعيين: يتم اتخاذ القرار النهائي بتعيين الأشخاص الذين اجتازوا الاختبارات السابقة بنجاح وحسب أولوية نتائجهم. فإذا ما اجتاز المرشح هذه المراحل يتم ترشيحه بقرار تتخذه إدارة الموارد البشرية أو الإدارة المسؤولة عن التعيينات وفي اغلب الدول هناك فترة اختبار تتراوح مدتها بين شهر واحد الى تسعة اشهر من تاريخ تسلمه الوظيفة، وهذه الفترة تحدد مدى صلاحية الموظف للوظيفة التي تم اختياره وترشيحه اليها. ومبدأ وضع الشخص المعين تحت الاختبار لفترة بعد التعيين، يعكس فكرة أساسية هي ان عملية الاختيار لا يمكن ان تحقق نتائج صحيحة تماما، وان هنالك احتمال ان يتم تعيين بعض الأفراد الذين تفشل إجراءات الاختيار في اكتشاف عدم ملاءمتهم للعمل، وبالتالي فان تجربة الأداء على العمل تعتبر في حقيقة الأمر جزءا مكملا لعملية الاختيار، وتعتبر بذلك الاختبار النهائي لمدى توافق الشخص مع الوظيفة.

ويوضح الشكل التالي خطوات وإجراءات عملية الاختيار.

الشكل رقم (14): **خطوات وإجراءات عملية الاختيار**



المطلب الثالث

تعبئة الوظائف وتوجيه الموظفين الجدد

لا تنتهي مهمة إدارة شؤون الأفراد باتخاذ القرار بتعيين الأشخاص المتقدمين الذين اجتازوا كل الخطوات السابقة بنجاح،بل تبدأ مرحلة أخرى وهي وجود برنامج تعريفي وتوجيهي يتم من خلاله تعريف العاملين الجدد بهذا

الجهاز الذي انضموا للعمل فيه، وهنا يتجلى دور الإدارة السليمة، حيث تجعل العاملين فيها على علم وإدراك بأهداف الجهاز الذين يعملون تحت لوائه، لأن الموظف الذي لا يعي ولا يدرك الهدف لا يكون موظفا ناجحا.

فبعد اختيار الموظف الجديد واتخاذ قرار تعيينه،يقدم الموظف الجديد لزملائه في القسم أو الإدارة التي يعمل بها، ويجب الاهتمام بهذه الخطوة نظرا لأهمية اثر أيام العمل الأولى في المنظمة على نفسية الفرد، ذلك انه يكون في هذه الفترة متخوفا من العمل، ولا يعرف بالضبط واجباته ومسؤولياته،ويخشى الفشل فيكون مصيره الفصل، كما يشعر بالغربة لعدم تكوين صداقات بعد مع زملائه،لذا يجب تعريف العامل بالمحيط الذي يعمل فيه.

وتتفاوت مدة وشكل البرنامج التعريفي بالعمل حسب حجم المؤسسة وطبيعة أعمالها، ففي ورشة صغيرة قد يتخذ البرنامج أسلوبا بسيطا وهو أن يعهد لأحد العاملين أن يعرف الشخص الجديد بنواحي العمل، ويتيحوا له المجال ليسأل عما لا يتضح من أمور، أما إذا كان في دائرة حكومية أو شركة كبيرة فقد يقتضي الأمر تولي قسم التدريب لهذه المهمة وبشكل مبرمج، وعادة ما يعطى الموظف فكرة عامة عن التعليمات والنظم المعمول بها في الشركة عن طريق حضور الاجتماعات.

وفي الأخير تضع إدارة المنظمة بعض المقاييس للحكم على كفاءة سياسة الاختيار والتعيين ومدى نجاحها في اختيار الأشخاص المناسبين للعمل في المنظمة، ولضمان سلامة عملية الاختيار والتعيين فغالبا ما تخضع العملية لتقييم

عام للبرنامج وتقييم تفصيلي لكل برنامج فرعي كبرامج الاستقطاب والاختيار والتعيين، وتستخدم المنظمات في الحكم على دقة العملية المؤشرات الاتية:

1- متابعة الفرد في العمل ،والتعرف على مدى كفاءته في أداء عمله.

2- التعرف على إمكانية الفرد في التأقلم مع زملائه وظروف عمله الجديدة.

3- مدى انسجام نتائج الاختيار ومقاييس الأداء.

4- التعرف على مدى تناسب قدرات الفرد وأدائه وخبراته ومؤهلاته مع طبيعة العمل المناط به ومدى نجاح الفرد في التأقلم مع ظروف وبيئة العمل.

5- مدى تناسب قدرات الفرد ومؤهلاته مع العمل المسند إليه.

6- حساب معدل دوران العمل، ومعرفة مدى ترك الأفراد الجدد العمل بالمنظمة والانتقال إلى منظمات أخرى.

7- معرفة مشاكل العمل الأخرى كالغيابات وانخفاض الإنتاجية وتدني الروح المعنوية.

وتستخدم هذه المؤشرات في إعادة النظر في استراتيجية الموارد البشرية بشكل عام وسياسات التوظيف في المنظمة بشكل خاص.

الفصل السابع

وظيفة تحديد الأجور

لا يمكن الفصل بين الحوافز والأجور وبين العمل والأداء، فالإنسان يعمل بشرط الحصول على جزاء وإذا انعدم أو قل هذا الأخير فان الاستمرار في العمل يصبح محل شك، ولابد للإدارة من تفهم دوافع الأفراد وحاجاتهم، حتى يكون نظام الحوافز والأجور مناسبا ومشبعا لتلك الحاجات وكلما كانت نظم الحوافز والأجور مناسبة لحاجات كل فرد في التنظيم كلما كان وضع التنظيم وإمكانيات الأداء أفضل.

كما أن الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل أداءه أو عمله مهما بالنسبة له لما يمثله هذا الأجر من قوة شرائية يستطيع من خلاله إشباع احتياجاته الإنسانية من جهة وأيضا لما يشكله له من اعتراف أو مكانة من قبل المؤسسة، هذا وترجع أهمية الأجر للفرد لانعكاسه على عدة ظواهر مثل المركز الاجتماعي للفرد ومستوى الحياة المادية للفرد والشعور بالأمن الاقتصادي.

وبناء على ما تقدم يجب مراعاة الاعتبارات التالية في هذا المجال[1]:

- اهتمام المديرين بتحليل حاجات العاملين وتفهمها.
- تناسب معظم المكافآت والأجور مع السلوك المرغوب.

1 - Stephen P.Robbins, Personnel : **The Management of Human Resources.** OP. cit. p. 264

- توافق السلوك الإداري المطلوب مع المصالح والأهداف الذاتية للموظف أو على الأقل عدم التناقض معها.
- علاقة مباشرة بين المكافآت والأجور من ناحية وإشباع الحاجات من ناحية أخرى.

وبالإضافة إلى سؤال العاملين مباشرة لمعرفة حاجاتهم، فان ذلك الأسلوب قد لا يكون كافيا ولا بد من ملاحظة السلوك الذي يعكس الحاجات إذ قد لا توضح الأقوال حقيقة الدوافع الحقيقية بل قد تتنامى معها.

المبحث الأول

أسس وأنظمة تحديد الأجور

تعتبر الأجور والتعويضات باللغة الإدارية مقومات أساسية لابد منها لوجود الحد الأدنى من الأداء وهي ليست بالتالي عوامل دافعة بل عوامل وقائية، ولذلك فهي تقدم لكافة العاملين وغير مرهونة بمستوى أداء معين.

المطلب الأول

أسس تحديد الأجور

تعد أنظمة الأجور والرواتب من بين الأنظمة التي لاقت اهتماما كبيرا من قبل المنظمات نظرا لأن تكاليف الأجور والرواتب تشكل نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي تتحملها المنظمات، إضافة إلى أهميتها في الحفاظ على العاملين الكفوئين واستقرارهم في المنظمة.

وتعد الأجور والرواتب جزءا من نظام التعويضات الإجمالية التي يتسلمها العاملون فالتعويضات المستلمة تتكون من ثلاثة أجزاء أو مكونات،المكون الأول الراتب أو الأجر الذي يعتمد على عملية تقييم الوظائف،أما المكون الثاني فهو الحوافز المدفوعة وفق مستوى أداء العامل،في حين أن المكون الثالث يتضمن الفوائد والخدمات (التعويضات غير المباشرة).

لابد لأي مؤسسة جادة في المحافظة على العناصر الجيدة فيها من وضع نظام مقبول للأجور بحيث تتوفر فيه العدالة على المستويين الداخلي والخارجي، فعلى المستوى الداخلي يجب أن يشعر العامل بأن ما يتقاضاه من اجر يتناسب مع ما يقدمه من عمل، وكذلك فان هذا الشعور بالعدالة على المستوى الداخلي لا يتعزز إلا بشعور العامل بأن أجره يتساوى مع نظرائه في المؤسسات المنافسة وألا فانه سيحاول جاهدا الانتقال إلى مؤسسات تعطيه شروط عمل وأجور أفضل، من هنا تبدو أهمية تطوير نظم عادلة للأجور،وهناك طرق عدة في هذا المجال تستلزم بداية عدة خطوات أساسية منها:

- عمل مسوحات أو استقصاءات بهدف التعرف على ما يدفع للوظائف الرئيسية في السوق وقد تأخذ هذه المسوحات الشكل الرسمي عن طريق الاستبيانات أو تقتصر على الطرق غير الرسمية كالاتصالات مع من لهم معرفة بهذه الأمور.

- تقييم الوظائف وذلك من خلال تحديد صعوبة العمل والمسؤولية التي يتحملها العامل، والمهارة أو المؤهل الذي يستلزمه القيام بالعمل إلى غير ذلك من تلك الأمور المشار إليها في تحليل الوظيفة.
- تجميع الوظائف المتماثلة أو المتشابهة في فئات أجور تتناسب معها.
- وضع سعر لكل فئة من الدرجات أو كل وظيفة على ضوء عملية التقييم.
- تصويب نظام الأجور السائد وفقا للنتائج.

إن تحديد الأجر المناسب لكل فرد لهو من أهم المشاكل التي تواجهها إدارة الأفراد لأن هذا التحديد يتطلب الأخذ في الاعتبار مجموعة من المعايير الحالية والمستقبلية نتيجة للتغير الطبيعي والتطور المستمر للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، فالجهد الذي يبذله الفرد أثناء قيامه بالعمل ونوع العمل، إنتاجية الفرد، تفاعل احتياجاته ودوافعه ومتغيرات البيئة القانونية المتعلقة بالأجور كل هذه المعايير والأسباب يجب أخذها في الاعتبار عند تحديد أو رسم سياسة للأجور في المؤسسة كما يتطلب الأمر اخذ هذه الاعتبارات وأهميتها من فترة لأخرى وانعكاسها على سياسة أو نظم الأجور.

والمبدأ الأساسي الذي ينبغي أن تقوم عليه إدارة الأفراد عند وضع خطة لرسم هيكل الأجور هو أن توازن بين قيمة ما تحصل عليه المؤسسة من قوة عمل الأفراد مع ما يتحمله كل فرد في نظير تلك القوة بشكل اجر أو مرتب، وبالتالي فان هيكل الأجور لا بد أن يحقق مايلي:

- ضمان العدالة النسبية بين الأفراد بحيث تعكس الفروق في الأجر فروقا حقيقية في صعوبة أداء كل وظيفة والأهمية النسبية لها.
- تحقيق مستوى مرتفع من الكفاءة في الأداء التنظيمي بمعنى أن تحصل المنظمة على أقصى أداء ممكن مقابل النفقات التي تدفع على قوة العمل.

من اجل هذا تسعى إدارة الأفراد إلى رسم سياسة أو هيكل للأجور يقوم على أسس سليمة هدفه تحقيق التعاون بين أفراد التنظيم والمنظمة من جهة وتضييق وجهات النظر المختلفة بيم الطرفين حتى تتحقق بالتالي المصالح والأهداف المشتركة في إطار مناخ سليم للأداء يحقق أقصى فعالية للأداء التنظيمي من جهة أخرى.

المطلب الثاني

طرق تحديد الأجور

من الناحية النظرية يتحدد الأجر حسب عوامل يفترض أنها تترجم في النهاية مفهوم الكفاءة بأبعادها المختلفة والذي يتحدد بموجبه الأجر على قدرة العمل،كما تفترض هذه الأنظمة بان الأجور والرواتب تدفع وفق خصائص ومواصفات الوظائف،فالوظائف ليست متساوية في قيمتها وأهميتها للمنظمة، وهناك عدة طرق تتبع عادة لتقرير الأجور من خلال تقييم الوظائف وهي:

أولا- طريقة الترتيب للوظائف حسب صعوبتها ومن ثم تصنيف الوظائف المتشابهة في فئات متشابهة وبالتالي تحديد مستوى اجر كل فئة.

ثانيا- طريقة التصنيف أو وضع الدرجات حسب العوامل المهمة في الوظيفة وتختلف هذه الطريقة عن السابقة لأن أساس التصنيف هنا ليس أساس شامل بل أساس النقاط المهمة في الوظيفة باعتبارها التي تؤثر في نوعية وصعوبة العمل دون باقي التفاصيل.

ثالثا- طريقة النقاط المختصرة ووفقا لهذه الطريقة يتم تحليل الوظيفة إلى عدة نقاط تشمل مثلا المهارات، والجهد المبذول ودرجة المسؤولية إذ تقيم هنا مثلا أهمية الوظيفة مرة حسب صعوبة ظروف العمل فيها،وحسب المهارة اللازمة،ودرجة المسؤولية التي تتطلبها وما إلى ذلك، ويتم وضع أجور مقابل كل مرتبة من الوظائف.

رابعا- طريقة النقاط المفصلة يتم هنا تقييم كل وظيفة على ثلاث مراحل: الأولى تتضمن تحديد العناصر التي يتحدد على أساسها الأجر والثانية إعطاء درجات متفاوتة لهذه العناصر، ومن ثم تحديد علاقة لكل عنصر من هذه العناصر في العمل، حيث أن معدل النقاط أو علامات كافة العناصر لكل وظيفة التي يضعها المقيمون تكون أساس تحديد الأجر، بحيث تعطى كل نقطة قيمة نقدية معينة، وبالتالي يكون راتب كل وظيفة عدد النقاط مضروبا بالقيمة النقدية حسب النموذج التالي:

الجدول رقم (6): **نموذج لاستخدام طريقة النقاط كأساس لاحتساب الأجر (وظيفة معينة)**

العنصر	درجة أولى(أهم)	درجة ثانية	درجة ثالثة
المهارة			
المؤهل العلمي	25	20	15
القيام بالمبادرة	20	18	16
الاتصال والإقناع			
أسلوب الاتصال	55	40	35
القدرة على التأمين	40	36	32
الوسائل المستخدمة في الاتصال	25	20	15
مجموع النقاط	165	134	113

المصدر: محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص.145

ولضمان نجاح هذه الطريقة يتم إتباع الخطوات الرئيسية التالية:

1- تحليل الوظائف:إن التحليل الوظيفي هو عملية جمع وتنظيم المعلومات المتعلقة بالمهام والأعباء والمسؤوليات الخاصة بالوظائف ومن ثم وصف الوظائف وتحديد المؤهلات المطلوبة لأدائها.

2- تحديد درجة أهمية كل وظيفة:حيث يتم تحديد الأهمية من قبل لجنة مختصة تضمن مشرفين ومديرين وموظفون في إدارة الموارد البشرية واستشاريون

خارجيون، يتم تحديد درجة الأهمية وفق عوامل المقارنة وهذه العوامل هي معايير مرتبطة بالعمل*.

ومن الأنظمة المعتمدة من طرف المنظمات في الاستفادة من عوامل المقارنة تطبق نظامين هما:[2]

خامسا- طريقة هي Hay method: يتم استخدام ثلاثة عوامل لتقويم الوظائف هذه العوامل هي:

أ- المعرفة بالعمل (know-how)، ب- حل المشاكل (problem solving)

ج- تحمل المسؤولية (Accountability)

والجدول التالي يوضح مكونات كل عامل من هذه العوامل.

الجدول رقم (7):مكونات عوامل المقارنة وفق طريقة **Hay**

العوامل الأساسية	**وصف العامل**	**العوامل الفرعية**
المعرفة بالعمل	مجموع المهارات المكتسبة والضرورية لأداء الوظيفة بنجاح	1-المعرفة بالإجراءات التنظيمية. 2-المعرفة بالأساليب المتخصصة 3-القابلية في التنسيق بين المهارات من خلال التفاعل بين الأفراد والجماعات.

*- إن احد العوامل المهمة والشائعة الاستخدام في تحديد قيمة الوظائف عامل المعرفة Knowledge، فالوظائف التي تتطلب معرفة أعلى لابد أن يكون ترتيبها أعلى من غيرها من الوظائف،ولذلك فإنها تستحق راتبا أعلى.

2 - Gomez-Mejia, L.R, page, R.C, and Tornow, W. "**Computerized Job Evalution Systems**". 1987; in سهيلة محمد عباس مرجع سبق ذكره .ص.231

حل المشاكل	المعالجة الفكرية المطلوبة في تحليل وتقويم مواقف العمل للوصول إلى الاستنتاجات، اعتمادا على المعايير والخبرات السابقة.	1- البيئة التنظيمية ودرجة تعقيدها. 2- تنويع وترابط الأفكار. 3- حرية التصرف واتخاذ القرارات الذاتية. 4- السيطرة على المواقف.
تحمل المسؤولية	إمكانية تحمل مسؤولية العمل ونتائجه تقديم أجوبة لجميع النتائج.	1- إمكانية السيطرة على المواقف. 2- تغيير النتائج السلبية وحرية التصرف.

المصدر: المرجع نفسه.ص.232

سادسا- طريقة تقويم الموقع Position Evaluation:تضم هذه الطريقة ثلاثة مجموعات من المواقع الوظيفية:

المجموعة الأولى وتضم الوظائف الخاصة بذوي الياقات الزرقاء (العاملين بأجور)، أما المجموعة الثانية فتضم الوظائف الكتابية والفنية والخدمات في حين أن المجموعة الثالثة فهي تلك التي تتعلق بالوظائف الإدارية والإشرافية.

وتحتوي هذه الطريق على إحدى عشر عاملا مقسمة إلى أربع مجموعات رئيسية من العوامل، المهارات، الجهود، المسؤولية، والظروف الوظيفية.

والجدول التالي يبين نموذج لعوامل التقويم وفق طريق تقويم الموقع. للمجموعة الأولى من الوظائف ذوي الياقات الزرقاء.

الجدول رقم (8): **التقويم وفق طريقة الموقع (الصيانة، التشغيل، التوزيع)**

العوامل الرئيسية والفرعية	**وصف العوامل**
المهارة	
1- المعرفة	مستوى التعليم والتدريب الرسمي المعادل للتعلم والمطبق في الوظيفة المحددة.
2- الخبرة	مقدار الوقت المطلوب للتمكن من اتخاذ الأعباء الوظيفية بإشراف اعتيادي.
3- المبادرة والابتكار	درجة التمكن من إصدار الأحكام واتخاذ القرار المتعلق بالأداء الوظيفي.
الجهود	
4- المتطلبات الجسمية	مقدار وكيفية إنجاز الأعباء الوظيفية التي تتطلب رفع المواد الثقيلة وتحريكها أو نقلها والعمل في المواقع الصعبة.
5- المتطلبات الذهنية	مقدار الجهد الحاصل من جراء العمل والتركيز الذهني فيه.
المسؤولية	
6- المعدات والعمليات	قياس الأضرار الحاصلة في المعدات بسبب الإهمال.
7- نوعية المواد، الإنتاج، الخدمة.	الفقدان الحاصل من خلال الضياع وعدم التركيز في العمليات والفحص أو توصيل الخدمة.
8- امن الآخرين	درجة احتواء الوظيفة على متطلبات حماية الآخرين من الحوادث والمخاطر الصحية.

9- العمل مع الآخرين	درجة المسؤولية قياس توجيه الآخرين أو المشاركة في فرق الجودة أو العمليات التي تؤثر على العمليات الأخرى في المؤسسة.
ظروف الوظيفة 10- ظروف العمل 11- المخاطر	درجة التعرض لبعض العناصر كالغبار والحرارة والضوضاء... مخاطر الإصابات من المواد والمعدات والأدوات والمواقع.

3- بعد أن يحدد مقياس العوامل تحدد أرقام أو قيم لكل عامل من العوامل حسب أهميتها للوظائف،فالعوامل الأكثر أهمية تحدد لها درجات أو قيم أكبر وتحدد قيم أدنى للعوامل الأقل أهمية،والجدول التالي يوضح الدرجات للعوامل التي تم تحديدها في الجدول السابق.

الجدول رقم (9): **درجات العوامل الخاصة بتقويم الوظائف**

العوامل الرئيسية والفرعية	**المستويات**				
	المستوى الأول	**المستوى الثاني**	**المستوى الثالث**	**المستوى الرابع**	**المستوى الخامس**
المهارة 1-المعرفة	14	28	42	56	70
2-الخبرة	22	44	66	88	110
3-المبادرة	14	28	42	56	70

الجهود					
1-المتطلبات الجسمية	10	20	30	40	50
5-المتطلبات الذهنية	5	10	15	20	25
المسؤولية					
6-المعدات	5	10	15	20	25
7-المواد	5	10	15	20	25
8-امن الآخرين	5	10	15	20	25
9-العمل مع الآخرين	5	10	15	20	25
الظروف الوظيفية					
10-ظروف العمل	10	20	30	40	50
11-المخاطر	5	10	15	20	25

(الدرجات المحددة للعوامل معتمدة من قبل منظمة الإدارة الأمريكية وفق نظام الموقع الوظيفي للعاملين في الصناعة، ويلاحظ بأن أعلى قيمة هي لعامل الخبرة تليها المعرفة والمبادرة).

من خلال تحديد المقياس أعلاه بامكان الادراة تقويم الوظائف وتحديد الأجور والرواتب وفق عدد النقط لكل وظيفة، فلو فرضنا أن العمل (X) يوضع بالمستوى الخامس فيما يتعلق بالمتطلبات الذهنية (5) نقاط والمعرفة والمبادرة والخبرة بالمستوى الأول (14) (14) (22) على التوالي والمسؤولية عن المعدات

والمواد وأمن الآخرين جميع هذه العوامل في المستوى الرابع لهذا العمل المفترض (20) و(20) و(20) نقطة وكانت الظروف الوظيفية بالمستوى الثالث لكل عامل فرعي(30) و(15) فان إجمالي النقط لهذا العمل= (230) نقطة.

المطلب الثالث

بناء هيكل الأجور والرواتب للوظائف

نحصل من الخطوة السابقة قيم مختلفة للوظائف في المنظمة ويتم ترتيب هذه الوظائف من الوظائف التي حصلت على أعلى قيمة إلى تلك التي حصلت على أدنى قيمة.

ويتم تصنيفها إلى مستويات أو درجات،وربما توضع الآلاف من الوظائف في عدد محدود من الدرجات تصل إلى (20) درجة، ومن ثم يحدد لكل درجة معدلات للدفع أو الأجور والرواتب المدفوعة بحدود دنيا وعليا (7). والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (10): نموذج افتراضي لهيكل الوظائف الكتابية ودرجاتها ومستويات الأجور المدفوعة

العناوين الوظيفية	النقاط	الدرجة	معدل الأجور الشهرية	
			الحد الأدنى	الحد الأعلى
مدير خدمات الزبائن	400			
سكرتير المدير التنفيذي	390	5	500	600
السكرتير الأقدم	380			
كاتب حسابات	350			
كاتب عمومي	340	4	400	450
سكرتير قانوني	330			
محصل الديوان	300			
كاتب مشتريات	280	3	300	350
مشغل حاسوب	260			
كاتب أجور ورواتب	200			
كاتب طابعة	180	2	200	250
كاتب سجلات	150			
كاتب أفراد	140	1	130	170
كاتب بريد	130			

يلاحظ من هذا الجدول بان الوظيفة التي تحصل على أعلى نقطة (400) ضمن الدرجة الخامسة يكون معدل الأجر الشهري لها أيضا في حده الأعلى (600) دينار شهري في حين أن أدنى نقاط هي وظيفة كاتب بريد (130) نقطة براتب (130) دينار الذي يمثل أيضا الحد الأدنى للدرجة الوظيفية الأولى.

أوضحت الخطوات الأربعة التي تم عرضها كيفية تحقيق العدالة الداخلية من خلال عملية تقويم الوظائف، ولذلك فان المنظمة لابد أن تسعى إلى تحقيق العدالة الخارجية من خلال استقصاء السوق لتحديد معدلات الدفع لكل درجة وظيفية في المنظمات المنافسة ولتحقيق العدالة الخارجية لابد من إتباع الخطوتين التاليتين:[3]

الخطوة الأولى هي تحديد الوظائف الأمامية (الهادية أو المرشدة) Benchmark or key Jobs والمقصود بها هي تلك الوظائف المتشابهة في محتوياتها في جميع المؤسسات المنافسة، ولذلك فان هذه الوظائف تسهل عملية المقارنة بينها وبين الوظائف الأخرى، بعد تحديد الوظائف الأمامية لابد من استقصاء الأجور المدفوعة لها في المنظمات المنافسة لتحديد النسب المئوية للاختلافات في الدفع.

فلو افترضنا بان نتائج الاستقصاء أشارت إلى اختلافات في الأجور المحددة لكل وظيفة من الوظائف الأمامية كالأتي:

---

3 - Lichty,D.T.Compensation, Surveys.In M-L-Rock and L-A berger, "**The Compensation Hand book**". New York. McGraw-Hill, 1992.

الجدول رقم (11): **الرواتب المدفوعة لعينة من الوظائف الكتابية**

الوظائف الأمامية	الترتيب المئوي للدفع			معدل الأجور الشهرية
	%25	%50	%75	
منظم خدمات الزبائن	450	500	600	550
كاتب حسابات	300	400	450	450
كاتب تحصيل ديون	270	300	350	340
كاتب طابعة	180	200	250	230
كاتب أفراد	120	130	170	160

وفق ما نحصل عليه من نتائج لابد من إتباع الخطوة الثانية في تحقيق العدالة الخارجية.

الخطوة الثانية تحديد سياسة الدفع (الأجور والرواتب)، حيث أمام المؤسسة ثلاثة بدائل،البديل الأول هو الدفع بنفس معدلات الدفع المعمول بها في المؤسسات المماثلة.والبديل الثاني هو الدفع بأعلى من المعدلات المدفوعة، أما البديل الثالث فهو الدفع بأقل من المعدلات المدفوعة.

وبصورة عامة فان المؤسسات تحذو حذو المؤسسات المنافسة والتي تشكل نسبة مئوية اكبر وتتراوح بين 50% و75% التي أشار إليها الجدول السابق، إذ توضع الحدود الدنيا لرواتب وأجور كل وظيفة أمامية بنفس الأجور

المدفوعة من 50% من المنظمات وتوضع الحدود العليا لوراتب كل وظيفة أمامية بنفس الأجور المدفوعة من قبل 75% من المؤسسات.

- تحقيق عدالة الأفراد: بعد تحقيق كل من العدالة الداخلية (تقويم الوظائف) والعدالة الخارجية (استقصاء الأجور والرواتب) لابد من تحديد قيمة استحقاق كل فرد عامل وفق الحدود الدنيا والعليا التي تم وضعها في هيكل الأجور والرواتب، إن تحديد قيمة مستحقات الأفراد يعتمد على مجموعة من المعايير من أهمها: الأقدمية والخبرة والأداء وفق نتائج تقويم الأداء.

ولتوضيح ذلك وإذا ما رجعنا إلى وظيفة تحصيل الديون التي تم تحديد الأجر لها بحد أدنى (300) دينار وحد أعلى(350) دينار فان راتب الموظف الجديد أي الذي ليس لديه خبرة يختلف عن راتب الموظف الذي لديه خبرة سنتين مثلا،هذا يختلف في راتبه عن الذي لديه خبرة (5) سنوات ولذلك فان التدرج في الراتب حسب مستوى الخبرة يكون كالأتي:350،320،300 على التوالي، وبذلك تتحقق العدالة الفردية.

المبحث الثاني

أنظمة دفع الأجور ومشاكلها

يشيع استخدام نظامان أساسيان للأجور نتطرق اليهما من خلال المطلبين التاليين:

المطلب الأول

نظام الأجر الزمني

يتم بمقتضاه دفع الأجر عن وحدة زمنية معينة يقضيها الفرد العامل في عمله،ولا يتغير الأجر بتغير كمية الإنتاج، ويعتبر هذا النظام شائعا في الاستخدام لبساطته ويتم اللجوء إليه في الحالات التي يصعب فيها ربط الإنتاج بالأداء كوحدات كمية مثل الأعمال الإدارية والهندسية والاستشارية، وكذلك في الأعمال التي يكون الاهتمام فيها بالجودة أكثر من الكمية، ويؤخذ على هذا النظام عدم تشجيعه للإبداع والابتكار من قبل الفرد العامل،إذ يتساوى اجر العامل المتميز مع غير المتميز وفيه يصعب التنبؤ بعنصر العمل كأحد عناصر الانتاج[4].

4 - Decenzo, D, S. and Robbins, "**Personal /Human Resources Management**", Prentice-Hall of India, 1996; p. 402.

المطلب الثاني

نظام الأجر بالإنتاج أو الأجر التشجيعي

يتوقف بموجب هذا النظام الأجر على الإنتاجية،وفيه يتم الاختيار بين عدة طرق لاحتساب الأجر المرتبط بالإنتاجية منها:[5]

أولا- تحديد الأجر على أساس الانتاج الفردي: حيث يتقاضى الفرد أجره على أساس عدد الوحدات التي قام بإنتاجها بمفرده،ويختلف مقدار الأجر المحقق باختلاف الأساليب المعتمدة والتي تتضمن الآتي:

1- اجر القطعة الموحدة: وفيه يدفع الأجر عن كل قطعة منتجة بغض النظر عن العدد،ويعتمد الاحتساب إما على اجر القطعة أو زمن القطعة المعياري،ويتم احتساب الأجر على مرحلتين،في الأولى على أساس

عدد الوحدات المنتجة × أجرة القطعة الواحدة.

وفي الثانية يحسب وقت معياري لكل وحدة يضرب عدد الوحدات المنتجة، فيكون عدد الساعات أساس في احتساب الأجور وبغض النظر عن الزمن الفعلي الذي لزمه الانتاج.

---

5 – مصطفى نجيب شاوش، "**إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)**" ، دار الشروق، 1996، ص. 86

2– اجر القطعة المتغير: وفيه يحدد الأجر على أساس سعرين لكل مستوى إنتاج كأن يكون مثلا: – إذا كان عدد القطع المنتج اقل من 100 فان اجر القطعة المنتجة 10 دينار،أما إذا كان عدد القطع المنتجة أكثر من 101 فان اجر القطعة المنتجة 20 دينار.

يحفز هذا الأسلوب العملين على زيادة الانتاج، كما يؤدي إلى تحقيق وفورات بسبب اقتصاديات الوفرة وتحميل التكاليف الثابتة على عدد اكبر من الوحدات المنتجة، وتستخدم المنظمات عدة أساليب لتحفيز العاملين على زيادة الإنتاجية منها:

- **أسلوب فريدريك تايلور:**وبموجبه يتم تحديد مستوى قياس للإنتاج على أساس دراسة الحركة والوقت، وقبل الوصول إلى هذا المستوى يمنح العامل أجرا معينا عن كل وحدة منتجة، وإذا بلغ الفرد العامل هذا المستوى أو تجاوزه تقاضى أجرا عن كل وحدة منتجة، ولا يضمن هذا الأسلوب حدا أدنى من الأجر.
- **طريقة هالمي:** وبموجبها يتم تحديد وقت قياسي لأداء عمل معين ويتقاضى العامل اجر الوقت الذي استغرقه في العمل مضافا إليه اجر جزء من الوقت الذي وفره أي أن:

الأجر المستحق للعامل=اجر الساعة (الوقت المستنفذ+نسبة مؤوية من الوقت المقتصد).

تجمع هذه الطريقة بين الأجر الزمني واجر القطعة وتحفز الفرد العامل على الاقتصاد في الوقت، وهي تضمن حد أدنى من الأجور يتمثل باجر الوقت الذي قضاه العامل في العمل.

- **طريقة روان:** يتم بموجبها تحديد زمن معياري لإنهاء العمل فإذا لم ينجز العمل في الوقت المعياري استحق العامل الأجر العادي دون حسم، أما إذا بلغه في وقت اقل من المعياري فانه يستحق علاوة إضافية تمثل جزء من اجر الوقت المقتصد به بالإضافة إلى اجر الوقت المستنفذ في العمل، أي أن:

$$\text{الأجر المستحق} = \text{اجر الساعة} \times \text{الوقت المستنفذ} + \frac{\text{الوقت المحدود} - \text{الوقت المستنفذ}}{\text{الوقت المحدد للعمل}} \times \text{أجرة الوقت المستحق}$$

يعاب على هذه الطريقة كونها معقدة وصعبة الاحتساب والفهم من قبل العاملين.

- **طريقة ميريك:** يحدد بموجبها مستويين للإنتاج القياسي ومستوى اقل من القياسي(83 %)، ومن يبلغ الانتاج القياسي يستحق الأجر زائدا المكافأة.

- **طريقة جانت:** وتستعمل نسبة متدرجة للعلاوة بعد مستوى معياري للإنتاج، ويستحق الفرد العامل العلاوة إذا حقق المستوى المعياري أو تجاوزه، ويعتمد حجم العلاوة على نسبة تجاوز معياري.

- **طريقة امرسون:** وتستخدم تدرج الكفاءة مع اخذ عامل الوقت والمستوى المعياري.

ثانيا- تحديد الأجر على أساس الإنتاج الجماعي:

يتم حساب الأجر على أساس الجهد الجماعي وليس الجهد الفردي المبذول في العمل، وتوزع المكافأة أو التعويض الجماعي بين الأفراد الذين ينتمون للجماعة حسب الأسس المتفق عليها،تشجع هذه الطريقة العمل الجماعي وتعتمد في المنظمات اليابانية بشكل كبير جدا نظرا لاعتماد هذه المنظمات على العمل الجماعي.

المطلب الثالث

مشاكل سياسة الأجور

إذا كانت هناك اعتبارات أخرى لابد من مراعاتها حتى تضمن المنظمة نجاح نظمها المتعلقة بالأجور فلابد من مراعاة المستوى العام للأجور في المنظمات المماثلة، وتكاليف المعيشة، والوضع الحالي للمنظمة من حيث القدرة المالية والأرباح، والإنتاجية، والعدالة، والتطور، والبيئة القانونية. وتطبيق نظام عادل للأجور والحوافز على أهميته يواجه مشاكل عدة منها:

أولا- تحديد الأجر العادل: فمفهوم العدالة نفسه مفهوم نسبي يختلف من بلد لآخر ومن شخص لآخر، بل ومن وقت لآخر فكيف يمكن الوصول للأجر العادل وما هي مكونات العدالة، وهنا يجب التفريق بين مفهومين هما المساواة

والعدالة فلا يطلب أبدا أن تتساوى أجور العاملين على مختلف فئاتهم ووظائفهم، ولا بين العاملين في مختلف الدول، ولكن المهم مراعاة إعطاء أجور متساوية للأعمال المتشابهة،فمن المهم أن يشعر العامل انه ليس هناك فروق جوهرية بين أجور الأعمال المتشابهة.

ثانيا- التضخم في الأسعار: لابد لنظام الأجور أن يكفل حياة كريمة للعامل حتى يكون مطمئنا وهو يقوم بعمله لأن أجره له دخلا في متطلبات الحياة الضرورية، ورغم حرص المؤسسات الناجحة عند تحديدها لمستوى الأجور على اخذ ذلك بعين الاعتبار إلا أن سباقها مع تزايد الأسعار وتزايد تكاليف المعيشة يضيف لأعبائها أعباء إضافية. ولذلك من الضروري على إدارة الأفراد أن توضح للعاملين حرصها على أن تواكب الأجور والأسعار وتكاليف المعيشة ولكن في المقابل فان عليهم تعويض ذلك من خلال زيادة الإنتاج وخفض التكاليف، و إلا فان الزيادة في الأجور ستؤدي إلى أثار خطيرة على المؤسسة.

ثلاثة- العلاقة بين الأجر والمؤهل أو الأجر والعمل في غياب الوصف الوظيفي للأعمال، يتم اللجؤ إلى المؤهل العلمي كأساس لتحديد الأجر،إذ يتقاضى العامل الحاصل على المؤهل على راتبا أعلى رغم أن ذلك المؤهل قد لا يكون له علاقة بالعمل، أو أن العامل الأقل تأهيلا يقوم بنفس المهام وبنفس الكفاءة، إن اللجوء لهذا الأسلوب لتحديد الأجور هو أشبه ما يكون بتسعير المؤهل وليس العمل، وهذا مثير لإحباط العاملين النشطين ويجعلهم يشعرون

بالحيف فيقللون إنتاجيتهم ويؤثر سلبيا على علاقاقم، فالأصل أن يعطى الأجر للعمل وليس للمؤهل.

ونتيجة لزيادة تكاليف التعويضات غير المباشرة فان هنالك اتجاه واضح لإدارة وتقليل تكاليف هذه المنافع، ومن الاستراتيجيات التي يمكن أن تستخدم في هذا المجال ما يعرف باستراتيجية المتابعة المستمرة وتقصي الأسباب، اذ تميل اغلب المنظمات الآن إلى اللجوء إلى أسلوب التحقق من الحالة قبل القيام بالدفع الحقيقي، يظهر ذلك واضحا في خدمات الرعاية الطبية، إذ تتأكد المنظمة من أن الحالة المرضية صحيحة بالاعتماد على شركات التأمين،كما تسلك المنظمة سبلا أخرى في الوقاية من الأمراض والحوادث والتأكد من استحقاق أو عدم استحقاق الفرد العامل للإجازة.

ومنه فان موضوع التعويض غير المباشر موضوع حساس يتطلب من المنظمة دقة في الإدارة والمتابعة، ويمكن تحقيق هذه الدقة عن طريق اختيار البرنامج المناسب للأفراد المناسبين وضمن الحاجة المبررة المناسبة.

المبحث الثالث

الأشكال المختلفة لزيادة الأجور وإثرها التشجيعي

تدخل هذه الأشكال في إطار ما يعرف بالتعويض غير المباشر والذي يعبر عن الميزة أو المنفعة التي يمكن أن يحققها الفرد بانتمائه لمنظمة معينة،أو الاستقرار في منظمة تمنح هذه المزايا أو المنافع، وبمعنى آخر فان المزايا والمنافع تستهدف تعزيز ولاء العامل للمنظمة من خلال خلقها الشعور بأهمية الانتماء لمنظمة ما،كما أنها تحرك الشعور بالانتماء لدى الأفراد عندما يكون خارج المنظمة وتدفعه للانتماء لها والعمل في صفوفها.

المطلب الأول

مفهوم وأهمية التعويض غير المباشر

أولا: مفهوم التعويضات غير المباشرة

يمكن تعريف التعويضات غير المباشرة بأنها "المنافع والمزايا التي تمنحها المنظمة للأفراد العاملين فيها أو من ترغب ارتباطهم بها، والتي تستهدف تحريك روح الانتماء وتعزيزها لدى الداخلين الجدد،وتزيد مستوى الولاء لدى الأفراد العاملين في المنظمة مما ينعكس بنتائج ايجابية على صعيد الأداء والإنتاجية"[6]

6 - خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص. 179

وهذه المزايا والمنافع يمكن أن تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات وتصبح مكان أفضل للعمل، فالمنظمة التي تمنح منافع اجتماعية أو صحية أو ظروف عمل أفضل يمكن أن تتفوق عن مثيلاتها من المنظمات الأخرى وتكسب ميزة تنافسية تمكنها من التغلغل أكثر في سوق أعمالها والحصول على حصة سوقية اكبر.

وبغض النظر عن نوع التعويضات غير المباشرة فإنها تكتسب أهمية خاصة في حياة المنظمة، وبسبب تلك الأهمية نجد أن هذه المزايا تغيرت مع التغير في حاجات ورغبات وقيم الموارد البشرية لأنها تحتل أهمية كبيرة لدى الأفراد العاملين ويمكن أن توجه لتحقيق مايلي:

1- جذب موارد بشرية جيدة.

2- تقليل معدلات دوران العمل وتحقيق استقرار في قوة العمل.

3- تحفيز العاملين عن طريق زيادة معنوياتهم وتحسين ولائهم لعملهم ولمنظماتهم.

4- تعزيز صورة المنظمة بين العاملين وفي مجتمع الأعمال.

ثانيا: أهمية التعويضات غير المباشرة

للتعويضات غير المباشرة مجموعة من الأدوار التي ترتبط بالهدف الاستراتيجي للمنظمة والمتمثل بالبقاء والتطور والاستمرار، والتي ترتبط بالمؤثرات التالية:

- الاتجاه نحو السيطرة على الأجور والرواتب.

- مساومة النقابات والاتحادات العمالية.
- الظروف الاقتصادية والتضخم خاصة.
- التشريعات الاجتماعية والضمان الاجتماعي.
- المنافسة بين منظمات الأعمال.
- زيادة تكاليف الرعاية الصحية.
- السياسات الضريبية.

تتضافر هذه العوامل أو المؤثرات في بروز أكثر من دور للتعويضات غير المباشرة وتتمثل في مايلي:[7]

1- الدور الاستراتيجي: يتمثل هذا الدور بامتلاك المنظمة لميزة تنافسية قد يصعب تقليدها في الأحيان التي تكون المنافع والمزايا موجهة لإشباع حاجات معنوية للأفراد العاملين في المنظمة وبالذات عندما تدرك المنظمة لوحدها حاجات عامليها والقوى الدافعة لهذه الحاجات، أو قد يكون تقليد الميزة مكلف للمنظمات الأخرى،فكما هو معلوم بان التعويضات غير المباشرة تشكل تكاليف تضاف إلى إجمالي التكاليف في المنظمة فليس كل المنظمات قادرة على تحمل هذه التكاليف وخاصة عندما تكون المنظمة بحالة فقدان السيطرة على تكاليف مواردها البشرية.

2- الدور الاجتماعي: تلجأ الحكومات في حالات التغير السيئ في الظروف الاقتصادية كالكساد والانحسار إلى منظمات الأعمال للمساعدة في تجاوز

7- المرجع سبق ذكره، ص. 182-184

الأزمات الاقتصادية، ولجوء الدولة إلى المنظمات يكون لهدف السيطرة على حالة البطالة التي تترتب على سوء الظروف الاقتصادية، ولكسب تعاون المنظمات تلجأ الدولة إلى منح السماحات الضريبية التي يمكن أن تساعد في التقليل من حالة الاستغناء عن الموارد البشرية في مثل هذه الظروف،إضافة إلى ذلك فان الحصول على هذه السماحات يشجع المنظمات على الإبقاء على المزايا والمنافع الاجتماعية التي تمنحها للعاملين وبالذات تلك التي تتعلق بالتعويض في حالات فقدان العمل أو الإيقاف المؤقت بسبب الظروف الاقتصادية، اعتمادا فان المزايا والمنافع يمكن أن تلعب دورا اجتماعيا من خلال مساعدة الدولة والمجتمع في السيطرة على حالة البطالة الملازمة للتغير في الظروف الاقتصادية.

3- **الدور التنظيمي**: بالرغم من تكلفة التعويضات غير المباشرة التي تشكل نسبة كبيرة من تكلفة الموارد البشرية، إلا أن نفس المنظمات تدرك تماما بان مقابل هذه التكلفة يوجد عائد،يتمثل في الدور الذي تلعبه هذه التعويضات في تحقيق التجنيد الناجح للعاملين في داخل المنظمة والجذب السليم للموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة وضمن المواصفات المهارية والمعرفية المطلوبة.

فمثل هذه المنافع يمكن أن تقلل من حالات الرتابة والتعب في العمل وتعزز السلوك المرغوب وتحسين الإنتاجية،كما أن منافع التقاعد والرعاية الصحية يمكن أن تدفع الأفراد العاملين بأن يكونوا أكثر جهدا وإنتاجية دون الاكتراث بتكاليف الرعاية الصحية، وعليه فان المزايا والمنافع التي تمنح للأفراد العاملين يمكن أن تشكل قوة دفع باتجاه تحسين الإنتاجية للإفراد داخل المنظمة

وقوة جذب لمن هو خارجها على حد سواء، ومثل هذه القوة تشكل الرابط القوي بين المنظمة وبيئة أعمالها وسوق عملها من جهة، وبين المنظمة والأفراد العاملين فيها من جهة أخرى.

4- الدور الإنساني: يسعى العاملون عادة للبحث عن منافع ومزايا وخدمات بتكاليف اقل وذلك لكون تلك المزايا والمنافع تشبع حاجات اجتماعية ونفسية وتضمن رعاية صحية أفضل، لذا فان الفرد العامل ينظر إلى تلك المزايا والمنافع كشرط لاختياره منظمة من بين منظمات بديلة، هذا يعني بان الفرد سيختار المنظمة التي توفر هذه المزايا والمنافع فيفاضل الفرد بين المنظمة التي تمنحه التأمين عن غيرها، وبين المنظمة التي تخفض الضرائب على الدخل عن المنظمة التي تكون ضرائب الدخل فيها مرتفعة، علاوة على ذلك وجدت دراسات عديدة أن نية ترك العمل لدى الفرد تتناقص مع زيادة المنافع غير المباشرة،بل تذهب تلك الدراسات إلى القول بان هذه المزايا والمنافع تتقدم على التعويضات المباشرة كالأجر والراتب لدى الأفراد العاملين الذين يعتبرون العمل متعة، أو يحملون قيم دينية تعتبر العمل عبادة[8].

وتؤكد تلك الدراسات بان هذه المزايا والمنافع تلعب دورا أساسيا في اهتمام الفرد بمساره الوظيفي، لذا فان الدور الإنساني يتمثل في خلق شعور الانتماء والولاء للعمل والمنظمة، علاوة على إشاعة الشعور بالقيمة الإنسانية

8- زكي محمود هاشم، "**إدارة الموارد البشرية**"، مطبعة ذات السلاسل، الكويت، 1989، ص. 225

للفرد في المنظمة التي تهتم بوضعه الاقتصادي والصحي والاجتماعي والنفسي، يدفعه هذا الشعور باحترام عضويته في المنظمة والتفاني في سبيل تقديم الجهد الأفضل.

بناء على ما تقدم فان للتعويضات غير المباشرة أدوارا وأهداف متنوعة ومتكاملة ومتفاعلة فيما بينها تقود إلى نتيجة نهائية تستهدفها كل المنظمات هي الإنتاجية والنوعية.

المطلب الثاني

أنواع التعويضات غير المباشرة

توجد العديد من الأشكال التي تسمح للمؤسسة زيادة اجر العمال وتشجيعهم على الأداء الجيد باعتباره السبيل الوحيد للدفع بالأجور نحو الأعلى، ومن بين أهم هذه الأشكال نجد.

أولا- العلاوات الدورية: يتوقف أثرها على أداء الأفراد وحوافزهم على الأساس الذي يؤخذ في الاعتبار عند منح هذه العلاوات وهل هي مجرد مسألة اجتماعية أم مكافأة مقابل الزيادة في أداء الفرد والتمييز فيه،لذا من المطلوب دائما توضيح الصلة المباشرة بين مستوى الكفاءة ومنح تلك العلاوة للأفراد، وأسباب حصولهم على علاوة مرتفعة أو منخفضة، والأعمال المرغوب فيها التي أدت إلى منحهم علاوة مرتفعة أو استثنائية أو الأعمال غير المرغوب فيها

التي بدرت منهم وأدت إلى حرماهم من العلاوة حتى لا تفقد العلاوة أثرها التحفيزي.

ثانيا- المكافآت التشجيعية: وهي نوع من المكافآت التي تمنح للتشجيع المادي لدعم الفرد ماليا على بذل جهود غير عادية أدت إلى تحقيق أهداف إضافية لصالح المنظمة، أو لتقديم اقتراحات لتحسين أسلوب العمل أو تعديله أو اختصار بعض الإجراءات غير الضرورية.

ثالثا- البرامج الإضافية: تستخدم هذه البرامج كمزايا ومنافع إضافية إلى جانب خطط الضمان الاجتماعي وخطط الراتب التقاعدي، وتعتمد على المشاركة الطوعية من قبل العاملين في صناديق ادخار تستخدم لتغطية نفقات العاملين الطارئة على الأجل القصير ويطلق عليها بخطط المدخرات قصيرة الأجل، تلقى هذه البرامج قبولا من قبل الأفراد العاملين كوهْا أموال ضامنة للحالات الطارئة، إضافة إلى كوهْا نوع من الادخار الإجباري من قبل العاملين.

رابعا- المنح الخاصة: وهي اجر إضافي حيث تعطى زيادة على الأجر الأساسي لأسباب معينة قد تكون بسبب مكان العمل أو ظروفه أو الترغيب فيه.

خامسا- برامج الحماية العامة والخاصة: تستهدف هذه البرامج مساعدة الفرد العامل وعائلته في حالة توقف مكافئته المباشرة المتمثلة في الأجر، كما تستهدف التخفيف من أعباء النفقات الصحية، وتشترط هذه البرامج من قبل الدولة بقوانين أو لوائح أو أنظمة محددة، لهذا فإهْا تكتسب الصفة الإلزامية وتتميز

بكونها تشمل جميع المنظمات دون استثناء، تقابلها في الجانب الآخر برامج تدعى بالبرامج الخاصة وتتضمن مجموعة المزايا والمنافع التي تتطوع المنظمة بتقديمها للعاملين فيها، وتشتمل على خطط دخل التقاعد،وخطط تراكم رأس المال وخطط المدخرات، وترشيد الاستهلاك ومنافع البطالة الإضافية والدفع المضمون. تعرض هذه المزايا والمنافع على الدولة لغرض الحصول على الاستثناءات الضريبية[9].

سادسا- خطط الدفع المضمون: تشتمل هذه الخطط على مبالغ نقدية يشارك فيها الأفراد العاملين والمنظمة على حد سواء، وتستخدم لحماية دخل العاملين خلال فترات البطالة غير الطوعية، يشيع استخدام هذا النوع من الدفع في الصناعات الثقيلة، أو الصناعات التي تتعرض لتغيرات في حجم الموارد البشرية المستخدمة،فعند الاستغناء الإجباري عن الفرد العامل تكون المنظمة ملزمة بدفع مبلغ من المال يطلق عليه بالدفع المضمون.

سابعا- منافع الرعاية الصحية: تضم هذه المنافع النفقات المقابلة للمستشفى وأجور الأطباء، ونفقات التأمين الطبي وتدفع إلى شركات التأمين، وتدخل ضمن برامج الصالح العام، وتهدف إلى تغطية نفقات الخدمات الصحية وتحقيق أهداف التنمية البشرية في الجانب الصحي.

9 - Chatterjee, B.. « **Human Resources Management** », Sterling Publishing, Private Limited, new delhi, 1995 ; p.220

ثامنا– برامج الصالح العام: تتمثل في خدمات رعاية الطفل، وخطط رعاية المسنين.

والجدول التالي يعرض أهم المنافع والمزايا التي تقع تحت ما يسمى بالتعويض غير المباشر.

الجدول رقم (12): **منافع التعويض غير المباشر**

تغطية النفقات	الخطط الخاصة	الخطط العامة
التقاعد	منافع راتب التقاعد رواتب تقاعدية مهمة خطة الادخار والترشيد	منافع الشيخوخة والضمان الاجتماعي
الوفاة	التامين على الحياة منافع القاصرين	مكافئة الضمان الاجتماعي
الإعاقة	منافع البطالة الإضافية أو دفع الانقطاع عن العمل	منافع البطالة
النفقات الطبية	تأمين المستشفى تامين الجراحة تامين طب الأسنان	مكافئة العاملين الرعاية الصحية للمسنيين.

المصدر: المرجع نفسه، ص. 188

واغلب المنافع المشار إليها أعلاه تمول من قبل المنظمات إما بشكل منفرد أو بالمشاركة بين المنظمة والعاملين.

هذا ويختلف تأثير هذه الصورة من الزيادة في الأجر على أداء الفرد وحوافزه تبعا للأنواع المختلفة لها، فبعض هذه الأشكال لا يظهر فيها بصفة مباشرة العلاقة بين الزيادة في الأجر والجهد المبذول، لأنها قررت أصلا لأهداف أخرى مثل:النفقات التي تتطلبها مقتضيات الوظيفة،أو لتحقيق التوازن للدخل الحقيقي بين الأفراد في مختلف المناطق الجغرافية فهذه الأنواع من المنح لا يرتبط إعطائها في الأساس بمستوى الأداء الوظيفي للفرد سواء كان مرتفعا أو منخفضا.

وهناك أنواع أخرى من المنح تستخدم كحافز للعمل والتشجيع على بذل المزيد من الجهد، وينطبق ذلك بوجه خاص على منح طبيعة العمل، والتي تمنح مقابل أعباء ومسؤوليات وواجبات الوظيفة، أو لما تتطلبه من مهارات معينة، أو بذل جهد غير عادي بدني أو ذهني أو للتعرض لأخطار معينة، فالغرض منها تعويض العامل أو دعمه نقديا عما يقوم به من جهد مميز.

يتضح مما سبق أن هناك ارتباطا وثيقا بين سياسة الأجور وبين أداء الأفراد، والواقع أن الأجر والأداء يؤثر كل منهما على الآخر، إذ تدل الشواهد على أن ارتفاع مستوى الأداء يكون مقرونا بارتفاع الأجر والعكس صحيح، كما وانه كلما كان اجر الفرد مرتفعا بحيث يوفر له كافة سبل الحياة المعقولة كلما رفع هذا من معنوياته وجعله أكثر ارتياحا ورضا وثقة في المستقبل واطمئنانا لعمله مما يزيد من مستوى أدائه وإنتاجيته.

ولما كانت زيادة الإنتاج تؤدي بالتالي إلى ارتفاع في معدلات الأجور يزداد الارتباط بينهما ويسيران جنباً إلى جنب، لهذا يجب انتهاج السياسة العادلة للأجور التي من شأنها قيام علاقات العمل على أساس من التفاهم والاستقرار، كما أصبح من صالح أصحاب المؤسسة انتهاج السياسات الاجرية التي من شأنها قيام علاقات العمل على أساس من التفاهم والاستقرار،كما أصبح من صالح الأفراد التجاوب مع كافة التحسينات التقنية الحديثة التي يتحتم إدخالها على أساليب ونظم العمل، ثم المبادرة برفع مستوى أدائهم حتى يتاح لهم الاستفادة من هذه التحسينات ومن ثم زيادة أجورهم ورفع مستوى معيشتهم.

الفصل الثامن

تدريب الموارد البشرية.

مهما تكن إجراءات اختيار العاملين دقيقة في اختيار أفضل العناصر وأكثرها كفاءة، فإن هناك مستجدات كثيرة على العمل، على صعيد التكنولوجيات المستعملة، أو السلع أو الخدمات المنتجة، أو جمهور المنتفعين أو المتعاملين مع المؤسسات أو كلها مجتمعة مما يستدعي إعادة النظر في الأساليب المتبعة في العمل، كزيادة قدرة الأجهزة على التكيف مع هذه التغيرات، والمقصود هنا هو إعادة النظر في مدى جاهزية العاملين وتدريبهم وتزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة التي تساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم خير قيام.

ويلاحظ أن الكثير من المؤسسات تقوم بإعادة النظر في برامجها التدريبية لغرض تحقيق المزايا التنافسية من خلال ما يسمى بالرافعة التدريبية العالية* وتحقق البرامج التدريبية الفعالة فوائد كثير للمؤسسة منها زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي وخلق اتجاهات ايجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة، وتوضيح

* - High Leverage Training. بموجب هذا المفهوم يتم الربط بين نتائج او مخرجات البرامج التدريبية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة فالتركيز على النوعية والجودة في البرامج التدريبية مقارنة بكلفتها لابد أن يكون متوافقا مع استراتيجية المنظمة ويؤدي إلى تحقيق المزايا التنافسية المتمثلة في تلبية حاجات الزبائن من المنتجات والخدمات وبالنوعية المرغوبة.

السياسات العامة للمنظمة وترشيد القرارت الإدارية وتجديد المعلومات وتحديثها وبناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية.

كما تحقق تلك البرامج فوائد للعاملين مثل مساعدتهم على فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها، ومساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل، وتطوير وتنمية الدافعية نحو الأداء وتقليل التوتر الناجم عن نقص المعرفة ومنه المساهمة في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والعاملين.

المبحث الأول

تعريف التدريب وأهدافه وتخطيطه

تدل كافة المؤشرات على تزايد الاهتمام بالتدريب نظرا لارتباطه بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها و الكفاءة الإنتاجية، فانخفاض أداء الفرد يعتبر علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الموارد البشرية لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب ورفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة.وتظهر أهمية التدريب للأفراد في الأسباب التالية :

1- أن الأفراد فور التحاقهم بالعمل يحتاجون إلى جرعات تدريبية من نوع خاص للقيام بأعباء الوظائف التي سيشغلونها للمرة الأولى.

2- أن الوظائف نفسها عرضة للتغيير، كما أن الأفراد قد لا يقومون بعمل واحد فقط بل ينتقلون بين عدة وظائف وفقا لمسارهم الوظيفي مما يستوجب إعادة تدريبهم عندما يتولون وظائف غير وظائفهم الحالية.

3- إن التطور التكنولوجي وما يترتب عليه من إدخال تكنولوجيا جديدة مستحدثة للإنتاج قد يتطلب إلغاء بعض الوظائف الحالية و إنشاء وظائف جديدة تتناسب مع التكنولوجية الجديدة.

4- إن إنشاء صناعات جديدة لم تكن موجودة من قبل قد يتطلب توفر مهارات معينة لا يمكن الحصول عليها عن طريق استخدام الأفراد الحاليين حتى ولو كانوا من الأفراد المهرة إلا إذا أعطوا تدريبا خاصا على تلك الأعمال الفنية الجديدة وطبيعي أن نوع التدريب ومدته يتوقفان على درجة المهارة المطلوبة في تلك الأعمال وعلى استعداد الأفراد الذين يتقرر تدريبهم لشغلها.

وترتبط فاعلية التدريب في المؤسسة ارتباطا وثيقا بعدد من العوامل وخاصة بسياسات الأفراد عموما، وبالتحديد على كفاءة سياسة الاختيار المتبعة. فهناك فروقات بين الأفراد من حيث الميول والاتجاهات وعلاقة ذلك بالمهارات الخاصة بالتدريب واكتساب المعارف، ولاشك أن سوء اختيار قد يؤدي إلى زيادة تكاليف التدريب، فالتدريب يكمل الاختيار، وإذا استطاعت المؤسسة اختيار أشخاص لديهم المؤهلات المطلوبة قلت الحاجة إلى التدريب، أما إذا اختير أشخاص مؤهلاتهم محدودة أو أقل من المستوى المطلوب، فإن العبء يقع على التدريب لتعويض هذا النقص، ومع ذلك فإن التدريب قد

يكون بدون جدوى لأن بعض المعينين قد يكونوا في وضع بحيث لا تصلح معهم عملية التدريب[1].

المطلب الأول

تعريف التدريب

تختلط مفاهيم التدريب والتعليم والتعلم، فالتعليم هو الإطار الأوسع ويعني بشكل عام زيادة مقدرة الفرد المتعلم على التفكير المنطقي وفهم و تفسير المعرفة من خلال تنمية القدرات العقلية القادرة على تفهم العلاقات المنطقية بين مختلف المتغيرات وذلك لفهم وتفسير الظواهر، أما التعلم فهو التغيرات السلوكية المتأتية نتيجة للخبرات التي يمر بها الفرد وتحكم عملية التعلم مبادئ عدة أهمها:

- وجود المؤثرات.
- الإستاجبة لهذه المؤثرات.
- التعزيز وهو ما يؤدي إلى تكرار السلوك.
- وجود الدافعية التي تكفل استمرار عملية التعلم و يتمثل ذلك في إشباع الحاجات المختلفة من خلال الحوافز المادية و المعنوية.

أما عملية التدريب فهي عملية تعلم مبرمج لسلوكيات معينة بناء على معرفة يجرى تطبيقها لغايات محددة تضمن التزام المتدربين بقواعد و إجراءات

---

1 – كامل بربر ،"**إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**"، مرجع سابق ص 160.

محددة، لأن غايات التدريب بعكس التعليم، محددة و واضحة ومبرمجة و يجب أن تخضع للقياس السريع في نجاحها لما هدفت إليه بعكس عملية التعلم التي تأخذ وقتا أطول حتى تتبلور نتائجها، فالمقصود من التدريب هو زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة، وكذلك زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها و برسالتها[2].

كما يعرف التدريب على أنه عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة ، وفي الوقت المستغرق[3].

كما وصف التدريب من أنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء العمل، بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب[4].

---

2 – محمد قاسم القريوتي ،" **إدارة الأفراد**" ، مرجع سابق ص 152.

3 – محمد جمال مرعي "**التدريب والتنمية**" ، عالم الكتب ، القاهرة 1993 ، ص 36.

4 – علي السلمى، " **التدريب الإداري**"، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة 1970 عدد 80 ص 6.

كما عرف التدريب أنه الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات، المهارات، المعارف و الاتجاهات الخاصة بالأفراد في المنظمة[5].

كما عرفه آخرون من أنه النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما.

والجدول التالي يوضح الفرو قات الأساسية بين المفهومين:

الجدول رقم (12): **الفروق الأساسية بين مفهوم التعليم والتدريب**

الخصائص	التعليم	التدريب
الأهداف	أهداف عامة مجردة لخدمة احتياجات الأفراد و المجتمع بصفة عامة	أهداف سلوكية محددة لجعل العاملين أكثر كفاءة و فعالية في وظائفهم و أعمالهم
الزمن	غير محدد	ممكن أن يكون قصيرا جدا خاصة عندما
المحتوى	متسع و شامل	غالبا ما يكون، محدد بدرجة كبيرة لاحتياجات العمل الذي يقوم به الفرد

المصدر: محمد جمال مرعي، "**التخطيط للتدريب**"، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة 1968، ص 296. -بتصرف-

5 – **كمال بربر**، إدارة الموارد البشرية مرجع سابق.

المطلب الثاني

أهداف عملية التدريب

إن التدريب ضرورة هامة لانتظام و ضمان الأداء المطلوب من الأفراد ومن المؤسسة والذي يعني تحقيق معدل مرتفع للكفاءة الإنتاجية في المؤسسة، هذا و تتركز الأهداف الأساسية للتدريب فيما يلي:

أولا- الزيادة في الإنتاج، وهي زيادة في كميته و تحسين نوعيته من خلال تدريب العاملين على كيفية إتقانهم للعمل من ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية.

ثانيا- الاقتصاد في النفقات، إن التدريب هو اقتصاد في النفقات ، إذ تؤدي البرامج التدريبية إلى مردود أكثر من كلفتها، إن تدريب العاملين على استخدام الآلات طبقا لأصولها ووفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات و سلامة للآلة و اقتصاد في المواد وقلة في المخاطر.

ثالثا- التقليل في دوران العمل إذ أن تدريب العاملين وتلقينهم من المعارف التي تتفق ومداركهم وزيادة قدرتهم على مزاولة أعمالهم يعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم وقدرتهم في مزاولة أعمالهم رغبتهم في خدمة المؤسسة.

رابعا- الرفع من معنويات العاملين حيث للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين إذ عندما يشعر الفرد أن المؤسسة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها يزداد إخلاصه لعمله وبالتالي ينعكس ذلك على

علاقته بمؤسسته ويقبل على العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالكلل والملل[6].

خامسا- مساعدة العاملين على أداء الأعمال و الوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن.

سادسا- تنمية العاملين للقيام بالأعمال و الوظائف المستقبلية.

سابعا- تخفيض حوادث العمل إذ تكثر حوادث العمل نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة و المعدات أو ظرف العمل، ويعني هذا أن التدريب الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل وعلى كيفية أدائه، يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث[7].

ثامنا- استمرارية التنظيم و استقراره، استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم على المحافظة على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب، أما المرونة، فنعني قدرة التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع أي تغيرات في حجم العمل، ويتطلب هذا توافر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة للنقل على الأعمال التي تحتاج

---

6 - إبراهيم الهميمي، "**دراسات في علاقات العمل** "، القاهرة مكتبة عين شمس 1958، ص 164.

7 - عبد الباقي صلاح، حنفي عبد الغفار، " **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية** " الإسكندرية – الدار الجامعية للطباعة والنشر 1988، ص 620.

إليهم فالأفراد المدربين ولديهم الحافز أو الدافع للعمل هم أصل استثماري فعال في التنظيم[8] .

تاسعا– رفع مستوى الأداء و الكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد سواء في النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية وغيرها من العوامل التي يقتضيها ظروف العمل وطبيعته.

عاشرا– تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.

إحدى عشر– إعداد العمال الجدد و تهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه.

المطلب الثالث

تخطيط النشاط التدريبي وتحديد الحاجات التدريبية

أولا– تخطيط النشاط التدريبي: إن التدريب من منظور نظرية التنظيم هو نظام يتكون من أجزاء وعناصر مختلفة يختص كل منها بدور متميز، ولكن تتوقف الفاعلية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه على مدى التكامل والترابط

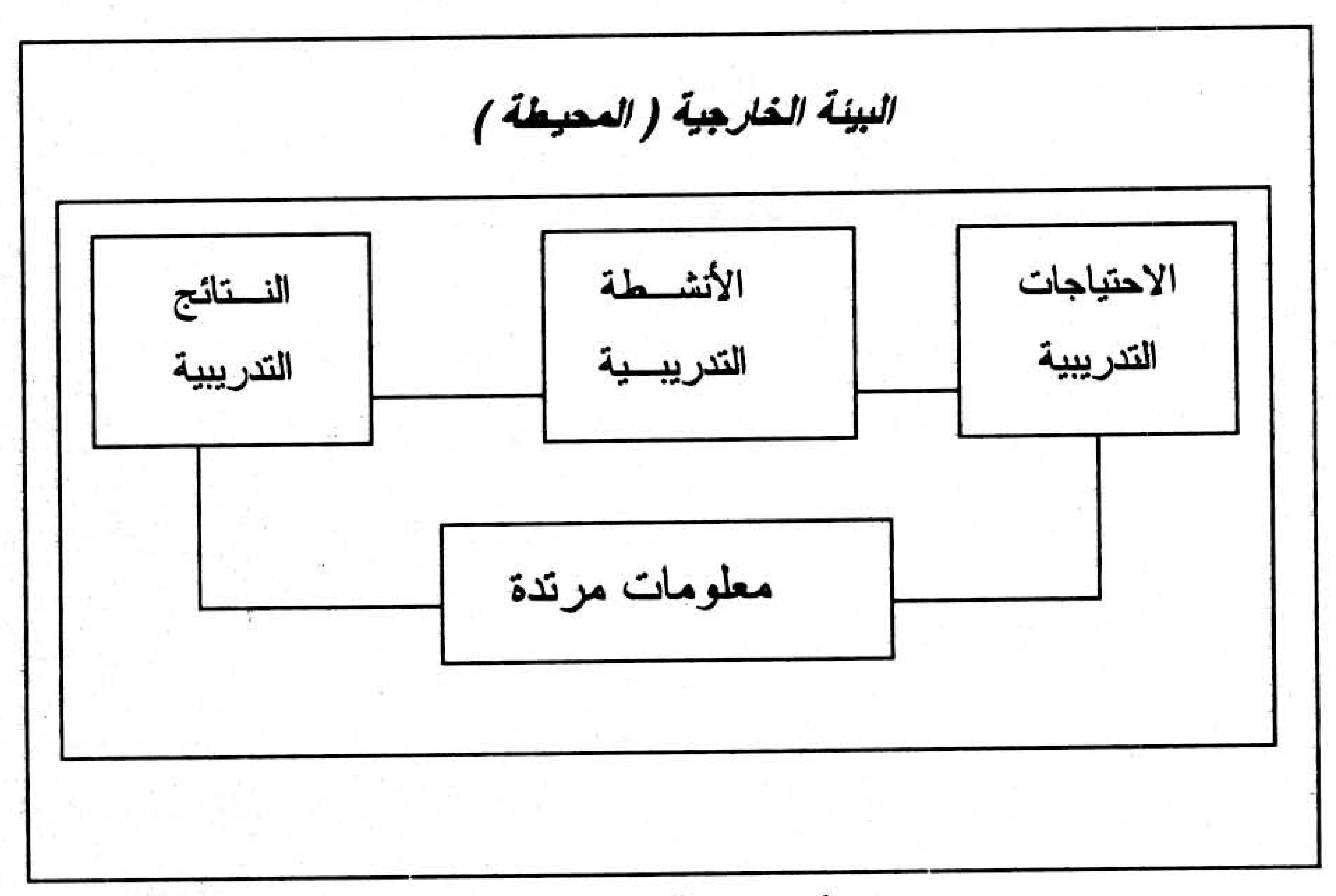
8 – عبد الغفار حنفي،" **السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد**"، الإسكندرية — الدار الجامعية للطباعة و النشر 1997 ص 355.

بين أجزائه وعناصره،ويقوم تصور التدريب على أساس فكرة النظام وفق الأبعاد الأساسية التالية.

- التكامل و الترابط الداخلي بين عناصر ومكونات نظام التدريب.
- الانفتاح على البيئة و التفاعل والتكيف مع التغيرات التي تحدث بها من ناحية، والقدرة على إحداث التغيرات بالتأثير على مكوناتها من ناحية أخرى.
- الإحساس بمدى التناسب مع متطلبات البيئة و احتياجاتها، ومن ثم القدرة على تعديل ما يتم من أنشطة تدريبية و تصحيح مسارها بما يتوافق مع الظروف البيئية المتغيرة.

ويوضح الشكل التالي تصور النظام التدريبي المتكامل وفقا لفكرة النظام.

الشكل رقم (14): **تصور النظام التدريبي المتكامل**



البيئة الخارجية (المحيطة)

من هذا الشكل نستطيع تحديد العناصر الأساسية للنظام التدريبي و هي:

1- الاحتياجات التدريبية وهي تتمثل في المدخلات الأساسية للنظام.

2- الأنشطة التدريبية وهي أنواع الجهود والعمليات الهادفة إلى سد الاحتياجات التدريبية بواسطة مناهج وبرامج تدريبية.

3- النتائج المتمثلة في أنواع التغيير في الأداء وهي مستويات الكفاءة المضافة للمتدربين والتي يمكن قياسها عادة بمعايير اقتصادية وسلوكية و تمثل هذه النتائج مخرجات نظام التدريب.

4- المعلومات المرتدة والتي توضح مدى النتائج التدريبية من ناحية ومن ثم تساعد على تقييم النظام التدريبي ككل و بيان توافقه مع متطلبات البيئة من ناحية أخرى.

إن الانطلاق من هذه المدخل المتكامل يطرح أهمية عنصر التخطيط في النظام التدريب إذ أن تخطيط التدريب يعتبر الطريق المنطقي لتحقيق التوازن والارتباط العضوي بين عناصر النظام و أجزائه بشكل يضمن القدرة على الوصول بالنتائج التدريبية المستهدفة في ضوء معطيات البيئة المحيطة.

ثانيا-تحديد الاحتياجات التدريبية: يعتبر تحديد الحاجة إلى التدريب هو الأساس في تقرير أي من الأفراد العاملين في المؤسسة هم في حاجة إلى تدريب ويتم ذلك بدراسة ثلاث مجموعات من المؤشرات مرتبة حسب أسبقيتها على الوجه التالي:

1- **مؤشرات الأداء التنظيمي**: إن النشاط التدريبي ليس هدفا في حد ذاته، وإنما هو وسيلة لزيادة فاعلية الأداء التنظيمي لذلك فإن نقطة البدء في تقرير احتياجات التدريب تتمثل في دراسة مؤشرات الأداء التنظيمي، وهذه المؤشرات تشمل:

- مؤشرات كفاءة الإنجاز، مثل معدلات الإنتاجية، الربحية، تكلفة المواد، جودة الإنتاج، استغلال الآلات و الأدوات، تكلفة التوزيع...
- مؤشرات استخدام الموارد البشرية: مثل احتياجات الموارد البشرية واحتياجات التدريب المتبقية منها و المبنية على دراسة قوة العمل في المؤسسة من حيث تكوينها وحركتها من و إلى المؤسسة و من و إلى الأعمال المختلفة.

وبدراسة المؤشرات السابقة في الوحدات التنظيمية وعلاقتها بعضها بالبعض الآخر وعلاقاتها بأهداف المنظمة يمكن استخلاص استنتاجات عن مدى الاحتياج إلى التدريب وفي أي المجالات يجب أن يوجه هذا التدريب.

- مؤشرات أداء العاملين: إن تحديد مجالات تحسين الأداء لا تعتبر كافية لتقرير أن التدريب هو الوسيلة لتحقيق ذلك، فقد يكون الأداء منخفضا لأسباب لا تكمن في القوى العاملة بقدر ما تكمن في عوامل أخرى مثل الظروف الاقتصادية أو السياسية المحيطة بالمؤسسة والمؤثرة على الإنتاج أو التوزيع...إلخ، لذلك فإن تحليل أداء العاملين ودراسة مكوناته يعتبر خطوة نحو التحقق من أن تحسين الأداء يكون من خلال القوى العاملة ويقتضي ذلك دراسة المؤشرات التالية :

أ) مقياس فاعلية الأداء للأفراد: دراسة هذا المقياس و اتجاهاته يبين جوانب القوة والضعف في أداء الأفراد، و التغيرات التي طرأت على مستويات الأداء في جوانب مختلفة.

ب) مكونات ومتطلبات الأداء: وتتم دراسة مكونات الأداء بهدف التعرف على العمليات التي يحتويها الأداء، وأية تغيرات تكون قد طرأت على مكوناته بفعل تغير طرق وأساليب العمل أو بإدخال آلات وأجهزة جديدة أو لأي سبب آخر.

ووفق هذه الدراسة يحدد أيضا التغير في متطلبات الأعمال من قدرات أو خبرات أو معرفة، كما تحدد متطلبات تلك الأعمال التي تم فيها تقييم أداء الأفراد.

- مؤشرات احتياج الأفراد للتدريب:تعتبر هذه الخطوة من أدق خطوات تحديد احتياجات التدريب ففيها يتم تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتدريب وفي هذه الخطوة يتم قياس استعداد الأفراد وقدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل ، وبمقارنة مستويات الأداء الحالي بالقدرات والاستعداد في مختلف مهام العمل يمكن تحديد :

أ) جوانب الأداء التي يشوبها قصور، وكان الفرد يملك القدرات اللازمة لاداءها عندئذ لا تكون هناك حاجة إلى التدريب ، وينبغي توجيه الدراسة نحو الجوانب الدافعية للفرد، أو بحث ظروف العمل والعوامل الخارجية المحددة للأداء.

ب) جوانب الأداء التي يشوبها قصور، ولا يملك الفرد القدرات (المهارات أو المعلومات اللازمة لها، كما لا يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب هذه القدرات.

في هذه الحالة لا يكمن علاج الأمر بتدريب الفرد حيث لا يملك الاستعدادات اللازمة لرفع مستوى الأداء، ويبقى بعدئذ أمر واحد يجب التحقق منه قبل وضع الفرد فعلا في برنامج للتدريب وهو مدى رغبة الفرد في تحسين أدائه وفي تنمية قدراته، فهذه الرغبة لا يجب أن تفترض في كل الأفراد ينمي التدريب من أدائهم، و قياس هذه الرغبة يفيد في معرفة إمكانية إثارة دوافع الفرد للتدريب وأيضا في معرفة نوع الحوافز الواجب توافرها في برنامج التدريب و في العمل بعد التدريب[9].

ثالثا- مراحل تحديد الاحتياجات التدريبية:تنطوي مشكلة تحديد الاحتياجات التدريبية على الاتجاهات التالية:

- **التحليل التنظيمي**: ويهدف إلى تحديد النواحي المتاحة إلى خدمات التدريب في المؤسسة.
- **تحليل العمليات**: ويعني تحديد مضمون برامج التدريب أي الموضوعات الواجب التركيز عليها في برامج التدريب.

---

9 - صقر عاشور، "**إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي**"، دار النهضة العربية للطباعة و النشر - بيروت 1983 ص 490.

- **تحليل الأشخاص**: وذلك بتحديد المهارات و المعرفة، أو الاتجاهات المطلوبة تنميتها في الأفراد العاملين في المؤسسة.

وتتمثل مراحل تحديد الاحتياجات التدريبية في الخطوات التالية:

1- وصف الأعمال التي تحتاجها المؤسسة:إن تحليل و توصيف الأعمال يمد الإدارة بمعلومات عن طبيعة الوظائف والأعمال التي سوف تحتاجها المؤسسة خلال فترة الخطة وبالتالي يسهل حصول الإدارة على تلك الوظائف والأعمال، والمهارات والمؤهلات التي ينبغي أن تتوفر في الأفراد الذي سيعهد إليهم أداء تلك الأعمال.

وينبغي في هذا المجال التأكيد على حقيقتين هما أن الوصف يعد للوظائف والأعمال التي تتوقع الإدارة ضرورة وجودها والوظائف الحاضرة بمعنى أن التوصيف لا يقتصر على الوظائف الموجودة حاليا، ولكنه يمتد ليشمل الوظائف الجديدة المقترح إنشاؤها في السنة التدريبية الجديدة.

فقد تفتقر المؤسسة مثلا لإدارة الحسابات الخاصة بالتكاليف مثلا ولكن من المقرر إنشاء هذه الإدارة في السنة التدريبية القادمة لذلك فإن التوصيف ينبغي أن يشمل الوظائف المقترحة وذلك بتوفر معلومات أو تقديرات عن خطة العمل الكلية للمؤسسة في الفترة التخطيطية لكي يتم مثل ذلك التوصيف، ولهذا فإن التوصيف لابد أن يتصرف إلى أنواع الأعمال و الوظائف المستقبلية التي تقتضي زيادة حجم العمل المتوقع توفرها إلى جانب الوظائف الحاضرة.

2- حصر الموارد المتاحة للمؤسسة من القوى العاملة:والخطوة الثانية هي إجراء حصر شامل ودقيق لكافة الأفراد العاملين في المؤسسة وبيان اختصاصاتهم و مستويات المهارة وسنوات الخبرة التي يتميزون بها ويخدم ذلك الحصر وظيفة أساسية هي بيان إجمالي الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة والتي يمكن استخدامه في ملء الوظائف و الأعمال المختلفة التي سيحتاجها العمل خلال السنة التدريبية القادمة، ولا يقتصر الحصر على بيان عدد العاملين فحسب بل إن مثل ذلك لا يكفي وحده لإعداد خطة التدريب وتقييم مستويات أدائهم في وظائفهم من ناحية أخرى و لذلك تتوافر لدى المؤسسة البيانات التالية:

- عدد العاملين.
- مؤهلاتهم وخبراتهم.
- تقييم مدى ملائمة كل فرد لنوع العمل المسند إليه ومدى نجاحه في أداء ذلك العمل.

ومن الجدير بالملاحظة أن الإدارة لا يعنيها، وهي تستحضر للتدريب، معرفة الوظائف الشاغرة التي لا يوجد من يشغلها أو الوظائف التي تغير مضمونها وأصبح من الضروري البحث عن شخص آخر ليشغلها حيث لم تكن كفاءة ماهرة شاغلها تتفق مع الواجبات الجديدة للوظيفة، بل إن الإدارة تحتاج إلى المعرفة ملائمة، الفرد للوظيفة التي يشغلها حاليا من حيث نجاحه في أداء واجبات الوظيفة بالطريقة التي تحدده الإدارة أيضا.

ومما تجدر الإشارة إليه هو أن المؤسسة وهي تعد خطة التدريب تأخذ بنظر الاعتبار سياسات الإدارة بالنسبة للأفراد و خاصة سياسات الاختيار والتعيين والترقية والتقاعد.

- فقد تلجأ الإدارة لسد النقص بتعيين أفراد من خارج المؤسسة وبذلك لن تحسب حسابا للتدريب وهي تستحضر خططها التدريبية، كما قد تبحث عن هؤلاء الأفراد من داخلها وهنا يلزمها التدريب.
- كما قد تعمد إلى التخطيط للترقية ولكن العاملين وذلك بتحديد الأعمال المحتمل أن يرقى إليها الأشخاص خلال فترة عملهم في المؤسسة، وبذلك يؤخذ هذا في الاعتبار عند رسم سياسات التدريب بإعداد الفرد للوظيفة المحتمل الترقية إليها قبل ذلك بفترة كافية وبذلك تتخلص الإدارة من المشكلة المتكررة في كثير من الإدارات والتي تبرز عند موعد ترقية الفرد إلى وظيفة أخرى ولكنه لم يكن قد أعد الفرد للقيام بواجبات تلك الوظيفة من قبل.
- وأخيرا فإن سياسات التقاعد والسن المحدد للتقاعد قانونا تؤثر في سياسة التخطيط للتدريب، إذ أن الإدارة تستطيع أن تتنبأ بالفترة التي يحتمل أن يبقى فيها الفرد بالمؤسسة، وبالتالي تتمكن الإدارة من ترشيح من سيخلفه عند التقاعد والعمل على تدريبه مقدما على أعباء تلك الوظيفة.

3- مقارنة نتائج الخطوتين السابقتين: والخطوة التالية هي عقد مقارنة بين نتائج عملية توصيف الأعمال من ناحية وعملية حصر الموارد البشرية من ناحية

أخرى، وقيمة تلك المقارنة من الناحية التدريبية هي أهَا تساعد على تحديد احتياجات التدريب بأنواع الوظائف اللازمة ومواصفات الأشخاص اللازمين لشغل تلك الوظائف هذا من ناحية ، من ناحية أخرى فإن عمليات الحصر توفر للإدارة البيانات بأعداد ومواصفات الأفراد الحاليين ومدى ملائمة كل فرد للعمل القائم به وبالمقارنة بين تلك المعلومات يمكن للإدارة حصر كافة الوظائف ومؤهلات ومواصفات الأفراد اللازمين لها وتلك التي تتطلب إعادة تدريب من يشغلها نظرا لتغيير أعبائها و احتياجات المؤسسة إليها ، إن الاحتياجات التدريبية هي عبارة عن المهارات والمعارف والاتجاهات والميول التي يتطلبها الأفراد لمساعدهم على حل بعض المشكلات وتجنب خلق مشكلات جديدة. إن نجاح التدريب في حل مشاكل المؤسسة يتوقف على نوع تلك المشاكل، فإذا كانت تلك المشاكل ناتجة عن أسباب إنسانية تتعلق بفشل شخص على الوجه الأكمل أو قصوره في أداء ذلك العمل، كان من الممكن علاج تلك المشكلة أما إذا كان العامل غير إنساني حينها لا تكون هنالك حاجة للتدريب.

المبحث الثاني

طرق وأساليب التدريب

من العناصر الأساسية التي لابد من تحديدها عند تصميم البرنامج التدريبي هي؛موقع التدريب، والتسهيلات الضرورية لتنفيذ التدريب، وطرق التدريب،حيث من الممكن أن يتم التدريب في مكان العمل* تحت إشراف وتوجيه احد العاملين من ذوي الخبرة سواء أكان من قبل المشرف المباشر أو مدرب متخصص بعملية التدريب، وقد يكون التدريب خارج الموقع الوظيفي** أو خارج المؤسسة، وذلك يتوقف على طبيعة المهمة التدريبية وظروف المؤسسة.

كما يتطلب البرنامج التدريبي تحديدا مسبقا لمؤهلات المدربين والمتدربين المتوافقة مع الحاجات والأهداف التدريبية، والأجهزة والمستلزمات المساعدة للتدريب، وتحديد الوقت المناسب للتدريب.

المطلب الأول

طرق التدريب

يمكن التطرق إلى طرق التدريب الأساسية فيما يلي:

*-on-The Job Training.
**-Off-The Job

أولا– طريقة التدريب أثناء العامل: تعتبر هذه الطريقة الأوسع انتشارا وفيها يقع عبء العمل الأكبر على عاتق الرئيس المباشر وأسباب إنتشار هذا الأسلوب التدريي هو أن أغلب الأعمال في الصناعة الحديثة تتصف بسهولة تعلمها في فترة قصيرة من الوقت، من ناحية أخرى فإن التدريب أثناء العمل يركز مسؤولية التدريب في شخص واحد بدلا من توزيعها بين إدارة الموارد البشرية والمشرف على العمال الأمر الذي يزيد من فاعلية التدريب، كما أن هذا التركيز يؤدي إلى توفير النفقات و الأفراد اللازمين لإدارة أعمال التدريب، إلا أن هناك من الشروط الأساسية التي لابد من توفرها لضمان نجاح هذه الطريقة التدريبية وهي أن يلم الرئيس المباشر إلماما تاما بطبيعة العمل ومطالبه، وأن يكون هناك الوقت الكافي للقيام بعملية التدريب إلى جانب ضرورة الإيمان بأهمية التدريب و الإقتناع بفوائده.

ومن المزايا الأساسية التي يتصف بها التدريب أثناء العمل أن مكان التدريب هو ذاته مكان العمل الحقيقي و بالتالي يرتبط المتدرب ماديا و نفسيا بجو العمل و هو بذلك ينقل خبراته التي يستعملها من هذا النوع من التدريب وبالكامل حينما يمارس العمل و يتدرب عليه.[10]

ثانيا– إعداد أماكن خاصة بالتدريب أو مراكز تدريب ملحقة بالمؤسسة: فقد توفر المؤسسة ورش خاصة بالتدريب تماثل في وصفها ورش الإنتاج و تستخدم هذه الطريقة إن تعذر التدريب على الوظيفة أثناء العمل وتطلب الأمر أعدادا

---

10 - علي السلمي،" **إدارة الأفراد الرفع الكفاءة الإنتاجية**"،-مصدر سابق ص 282

كبيرة وبوقت قصير، فتزيد من سرعة تدريبهم بوجود مدربين متخصصين ومتفرغين لهذه العملية وقد تفتتح المؤسسة مركزا للتدريب تلحقه بالوحدة الإنتاجية فتشرف على هذه المراكز إدارة الموارد البشرية أو قسم التدريب في المؤسسة.

على أن هناك قيدا على إستخدام هذه الطريقة وهي عدم قدرة جميع المؤسسات على إستغلالها لمحدودية إمكانياتها المادية ولما تتطلبه هذه الطريقة من آلات ومعدات.

ثالثا– التدريب خارج العمل: ويتم ذلك عادة في قاعات التدريب في المعاهد التدريبية أو الجامعات على شكل دورات قصيرة أو متوسطة المدى، و يتفاوت ما بين أسلوب المحاضرات أو الندوات والحالات التدريبية و الأفلام التلفزيونية.

ومن المفيد أن تلقى أساليب التدريب اهتمام واستجابة المتدربين الذين قد يملون أسلوب المحاضرة التقليدية و التي لا يتاح من خلالها للمتدرب المناقشة وإبداء الرأي، و هو أمر لا يتفق مع خبراته الإدارية، فالأستاذ المدرب الذي لا يتيح مجالا للمناقشة وإبداء الرأي، مهما كان عمله، فإنه لن يكون مفيدا في مثل هذه الدورات وخاصة على مستوى المديرين في المستويات الوسطى والعليا.

المطلب الثاني
أساليب التدريب

أهم هذه الأساليب هي .

1) **أسلوب النقاش:** ويعتمد على وجود مدرب ديناميكي يسمح بمناقشة المتدربين ويشجعهم على طرح الأسئلة، وكذلك بين المتدربين أنفسهم، إذ تكون هناك مرونة في طرح المعلومات والموضوعات.

2) **أسلوب دراسة الحالات:** أصبحت هذا الأسلوب شائع الإستخدام في التدريب و تتمثل هذه الطريقة في أن المدرب يقوم باختيار الحالات التي تعرض للمناقشة بدلا من قيام الحاضرين باقتراح المشاكل التي تتناولها المناقشة، و تهدف هذه الطريقة إلى تشجيع المتدربين على التحليل أكثر من محاولة الوصول إلى حل معين صحيح للحالات المستخدمة، وذلك عن طريق تشجيع المتدربين على الملاحظة ومحاولة معرفة الأسباب التي أدت إلى خلق المشكلة والنتائج التي قد تتحقق بإتباع طريقة أو آخر من طرق الحل البديلة.

3) **طريقة لعب الأدوار** Rôle Playing: وهو أسلوب يبدأ بطرح حالة على المتدربين ويوزع المدرب أدورا أو سيناريوهات جاهزة على أطراف الحالة ليتصرفوا وفقا لها فلو كان التدريب على نمط الإشراف فقد يكون هناك مكتوب لشخص يلعب دور المدير ودور آخر يلعب دور المرؤوس، بحيث يتصرف كل منهم وفقا للمقتضيات فلو كان التدريب مثلا على نمط الإشراف يكون هناك دور مكتوب لشخص يلعب دور المدير ودور لشخص آخر يلعب

دور المرؤوس بحيث يتصرف كل منهم وفقا لمقتضيات دوره و هناك فريق آخر من المتدربين يمثلون دور المشاهدين والمراقبين لهذا الأداء ويفترض أن مثل هذا التمرين يزيد من تفهم كل فريق للفريق الآخر بطريقة أفضل، بحيث يعرف محددات السلوك الحقيقي في العمل، وقد تتكرر العملية و يعاد توزيع الأدوار وهكذا، إن من شأن ذلك أن يساعد في توسيع مدارك المتدربين و إزالة سوء الفهم الذي قد يكون لديهم عن بعضهم البعض.

4) المباريات الإدارية: يجتاز هذا الأسلوب الحالة بحيث يتم تطوير نظام يتم من خلاله، بعد توزيع الأدوار على المتدربين وضع قواعد لهذه الأدوار، بحيث يتم وضع نقاط أو علامات أو حواجز على ما يترتب على كل خطوة من خطوات أطراف العملية التدريبية مما يشير المتدرب ويشعره وكأنه معني بما يجري بحيث يتخذ مثلا قرارات ويترتب على ذلك ربح أو خسارة وفقا للقواعد المعروفة، وينمي هذا التفكير العلمي وإحتساب النتائج عند كل خطوة أو إتخاذ القرارات.و بالتالي يمكن تعريف هذه الألعاب على أنها ممارسة أو تمرين لآخذ القرارات المتسلسلة على أساس نموذج النشاط المؤسسة، و تطبق هذه المباريات بوضع عدة فرق تنافسية، ويجب إختيار النتائج بعد كل معالجة ولهذه الطريقة عدة مزايا:

تمكن المشاركين من التفكير في التقدير للبيئة.

محاكاة المراحل المختلفة لآخذ القرار.

مقارنة مختلفة البدائل (الإختبارات).

إعادة التصرف وفق الأهداف في المدى القصير مع مراعاة متطلبات الأمد الطويل وفهم العلاقات المتداخلة بين مختلف نشاطات المؤسسة.

ويعتبر هذا الأسلوب وسيلة لتنمية قدرات العاملين في مجال السياسات الإدارية والإستراتيجية و التخطيطية في المؤسسة.

5) التمرير على الأعمال: ويقصد بها تنقل الأفراد من وظيفة لأخرى، بهدف توسيع دائرة معارفه وقدراته وخبراته وتنويعها، حيث يعين المتربص كمساعد لمختلف الرؤساء الموزعين في السلطة الهرمية[11]، *

وتمكن هذه الطريقة من فهم أفضل للتداخل الموجود بين مختلف مديريات المؤسسة حيث تتكون لديهم نظرة شاملة حول المؤسسة، ويجعلهم يفكرون بدرجة أقل كمتخصصين وبدرجة أكبر بدلالة المؤسسة كنظام عام يطالب منهم تحمل المسؤوليات الوظيفية الجديدة، وأن يعملون بكفاءة.

6) أسلوب المحاضرة: المحاضرة تعني نقل المضمون الفكري بسرعة وتركيزه ويعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الكلاسيكية للتكوين، حيث يمكن تعريفها

---

11 - JEAN GERBIER THOMAS PETERS. ROBERT WATERMAN "**ORGANISATION**", 4^EME EDITION, 1975, NOUVEAU TIRAGE, DUNOD, PARIS .P223.

*- و قد يستعمل هذا النوع لتكوين الأطر السامية ففي شركة دالتا-DELTA- للخطوط الجوية يستعمل هذا الأسلوب التكويني للإطارات السامية و التي تسمح لهم بإنجاز كل مهام المؤسسة باستثناء قيادة الطائرات، حتى المديرون الأعلى درجة مطالبون بمعرفة مجالات زملائهم حتى يعوض بعضهم البعض.

بأنها عملية توصيل المعلومات والبيانات من المحاضرة إلى الدراسيين بشكل يتم إعداده مسبقا، وترتكز فاعلية المحاضرة كأسلوب للتكوين على عدة عوامل منها درجة معرفة المحاضر ومدى إلمامه بالمادة التي يقوم بنقلها وإستخدام معان واصطلاحات ومعلومات جديدة وكفاءته في نقل هذه المعلومات الفنية أو العلمية إلى الدارسين وقدرته على التأثير عليهم والسيطرة على سلوكهم وانتباههم.

ويعتبر التكوين عن طريق هذا الأسلوب مفيدا وناجحا، إذ كان موضوع التكوين يتطلب ضرورة دراسة وتحليل بعض النواحي الفلسفية أو أفكار المستخدمة أو الإتجاهات في الإدارة، أو النظريات المعمول بها، أو تنمية القدرة العلمية والعملية علة مواجهة المشاكل وحلها، ومن ثم فإن المحاضرات أسلوب فعال للعديد من أنواع التدريب، كالتدريب الفني وتدريب طبقة المديرين. أهم عيوبها والنقد الموجه إليها، هو الخلو من المشاركة الفعالة من جانب الدارسين حيث لا تتاح لهم فرصة التعبير عن رأيهم أو إجراء المناقشة في بعض جوانب المحاضرة.

7) **التلمذة الصناعية:** وتهدف إلى إعداد أفراد من مستويات أعلى من المهارة كما يزيد فيها عنصر التعليم على أسلوب التدريب أثناء العمل ومراكز التدريب الملحقة بالمؤسسات و في غالب الأمر يتضمن برنامج التلمذة الصناعية تعليما نظريا و عمليا لفترة معينة يتعقبه لتدريب على العمل ذاته بإحدى المصانع.

ويرجع تاريخ هذا النوع من التدريب إلى القرون الوسطى والعصور القديمة ولم يكن قاصرا في تلك الفترات على أرباب الفني، بل كان التدريب يستخدم أيضا في المهن كالطب البشري والمحاماة و طب الأسنان ومهنة التدريس كما إتخذت بعض النقابات من نظام التدريب وسيلة فعالة لتفيد الدخول إلى المهن التي تمثلها.

وقد أصبح التدريب المهني خاضعا للتنظيم والتشريعات الحكومية في كثير من الدول وذلك لوضع حد للإستغلال الذي قد يمارسه أصحاب الحرف للأفراد حديثي السن، فنظمت الأجور وساعات العمل وحددت الأعمال التي يشملها التدريب[12].

8) برامج إعادة التدريب: ووفقا لهذا الأسلوب تنظم بعض البرامج التدريبية لمواجهة التطورات التكنولوجية و بصفة خاصة الآلية أو إذا فقد بعض العاملين أعمالهم و أصبح من الضرورة إعادة تدريبهم على أعمال أخرى وتوزيعهم عليها.

---

12 - صلاح الدين الشنوانى- **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**- الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، 1974ص44

المطلب الثالث

التدريب و التنمية الإدارية

تختلف أساليب التنمية الإدارية عن أساليب وطرق تدريب العاملين العاديين وتصبح مهمة تخطيط البرامج التدريبية ووظيفة الإختيار بين تلك الأساليب المتباينة بما يحقق أقصى كفاية تدريبية ممكنة من المهام المميزة لإدارة التدريب، وبصفة عامة فإن إختيار أسلوب التدريب الإداري يخضع لنفس المعايير التي تخضع لها مسألة انتقاء طريقة التدريب للعاملين العاديين من ملائمة أسلوب لمادة التدريب ومدى ملائمة الوقت ومكان لكل وسيلة تدريبية واهم وسائل التنمية الإدارية هي:

أولا– الندوات: وهي أن يتبادل عدد من المتخصصين معالجة موضوع محدد من جوانب مختلفة في ذات الوقت الذي يشاركهم فيه المتدربون النقاش و يتميز هذا الأسلوب بأنه يشمل على خصائص المحاضرة حيث يعرض كل متحدث عنه وجهة نظره إلى جانب أنه يتمتع بصفات جلسات النقاش، ومن ثم فإنه يعتبر من الأساليب المناسبة للمستويات الإدارية العليا.

ثانيا– اللجان: قد تستخدم بعض المؤسسات اللجان لإتاحة الفرصة للمديرين فيها لاكتساب خبرات أوسع لدراسة مشاكل قد لا يواجهونها عندما يقوم كل منهم بعمله المعتاد فإذ كانت اللجان تقام لتحقيق أغراض أخرى فإن فائدتها التدريبية يمكن أن تضاف إلى هذه الأغراض ومن الطرق المألوفة والمستحدثة في بعض المؤسسات:

أن تشكل لجنة من المدراء. والدور الذي تقوم به هذه اللجنة، هو مساعدة مجلس إدارة المؤسسة في حل المشاكل التي تعرض عليه. وبهذه الطريقة يمكن للمدراء في اللجنة اكتساب معرفة ومهارة من الدراسات التي يقومون بها، وتساعدهم هذه الخبرات في التنبؤ لاتخاذ القرارات عند وصولهم للمراكز العليا.

ثالثا– تدريب الحساسية: تعبر عن أسلوب من لابتكارات الحديثة في ميدان التدريب ويهدف إلى زيادة حساسية المدير نحو العلاقات الإنسانية وردود فعل تصرفاته بالنسبة للآخرين، كذلك يهدف إلى إتاحة الفرصة للمتدربين للتعرف على أراء الآخرين فيه و إزاحة الحواجز الاجتماعية المنفعلة التي تخفى حقيقة العلاقات الاجتماعية بين الناس.

والصورة الأساسية لهذا النوع من التدريب هو الاجتماع والنقاش بالاعتماد على جدول أعمال محدد الأهداف ، ودور المدرب لا يزيد عن متابعة المناقشات التي تدور بين المتدربين والعمل على توجيهها دون أن يتدخل في النقاش بأية صورة من الصور.

ويعاب على هذا النوع من التدريب من أنه يؤدي إلى كشف العلاقات بين الأفراد على حقيقتها، وأن الكثير من المتدربين لا يتحملون قسوة الحقيقية.

رابعا– تعيين مساعد مشرف: وفي هذه الطريقة يعين لكل مشرف مساعد يقوم إلى جانب واجباته العادية ببعض المهام الإدارية التي توكل إليه من قبل المشرف، والغرض من ذلك إعداد المساعد لعملية الإشراف مستقبلا ويعاب على هذه الطريقة من أنها تتعرض لافتقارها للإبداع، إذ قد يسير المتدرب

الجديد أو المساعد الجديد على نفس الأساليب والطرق التي يسير عليها مشرفه حتى يصبح نسخة طبق الأصل منه.

خامسا- طريقة الفرق الطائرة: وتسمى أحيانا طريقة العمل الدوري وهي طريقة خاصة بفئة معينة من العاملين تنتظرهم مراكز عليا تطلب منهم مسبقا الإطلاع العام على أمور المؤسسة المختلفة، ولهذا يتضمن المنهج التدريبي لهذه الطريقة كشفا عاما لكافة أنشطة المؤسسة ليطلع عليها المتدرب وبصورة خاطفة دون تركيز على نشاط معين، إلى أن يستقر هذا المتدرب في عمله الأصلي وهو مزود بفكرة عامة عن كافة نشاطات المؤسسة.إن هذه الطريقة قد لا تنفع لتدريب غير الاختصاصين، ولكنها قد تكون مفيدة لتهيئة رجال الإدارة لمواقع هامة في الهيكل التنظيمي[13].

سادسا-التدريب أثناء العمل: وهذه الطريقة لا تختلف عن تلك المتبعة في تدريب العاملين العاديين، إذ يتعلم المشرف، العمل من خلال ممارسته له، ويكون مصدر التدريب ومسئوليته على عاتق الرئيس، وتعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق انتشارا في العمل لإداري لو توفر الوقت الكافي للرئيس المباشر وأعطى من وقته للتدريب ما يستحقه من جهد وصبر وعناء.

13 - DALES .Beach ," **Management of people at Work**". N.Y.Mcgraw –Hillco, 1970 p43

المبحث الثالث

متابعة وتقييم التدريب

تعتمد عملية تقييم البرنامج التدريبي على مؤشرات فاعلية البرنامج المبنية على أهداف التدريب، وتكلفة التدريب مقابل العوائد، ودرجة نجاح التدريب عند التنفيذ.

المطلب الأول

مجالات تقييم التدريب

إن أهم المجالات التي يمكن التدخل من خلالها لتقيم النشاط التدريبي في المؤسسة هي :

أولا- تقييم فعالية التدريب :يقيم التدريب، كأي وظيفة أو مهمة إدارية، وذلك بتحديد مدى فاعليته إذ ليست العبرة بوجود تدريب، أو هيئة قائمة على تنفيذه بل العبرة في تحقيق أهدافه. ويدخل ضمن مسؤولية مدير التدريب إلى جانب التخطيط للبرامج التدريبية وتوفير احتياجات التنفيذ ومتطلباته، التحقق وخلال تنفيذ البرنامج من أنه يسير في الطريق الصحيح، وأنه في النهاية سيعطي النتائج المطلوبة ويتفق الكثير من الكتاب أن عملية تقييم التدريب لا تمارس على أساس علمي، حيث أنه في حالات عديدة يقتصر الأمر على طرح أسئلة على المتدربين في نهاية التربص مباشرة وهذا النوع من التقييم لا يأخذ بعين الإعتبار الفترات العادية للمحاكاة، وأنها تتم خارج إطار العمل ويرى J.C Pierre أنه

يجب أن نحدد ماذا نريد تقييمه؟ هل يتعلق الأمر بالمتكون أم المكون، أو المحتوى، أو طرق التكوين أو مستوى إشباع المتكون أو مستوى المعارف المكتسبة أو التغير المسجل في سلوك المتدرب قبل وبعد التدريب.

فإذا ما تناولنا المؤشر المتعلق بأهداف التدريب يمكننا القول بان الهدف الأساسي هو تحسين الأداء والمعوقات التي تؤدي إلى انخفاض الأداء، وهو يتطلب تشخيص السبب الرئيسي لانخفاض الأداء، إذ أن هناك أسبابا لا تتعلق بالقدرة على الأداء أو المهارات اللازمة للأداء الجديد،وفي هذه الحالة قد لا يفيد أي برنامج تدريبي خاص بإكساب المهارات والقدرات في حل المشكلة،ولذلك فان معيار نجاح وفعالية البرنامج التدريبي هو توافق الأهداف التدريبية مع الحاجة، وإذا ما تشعبت أهداف التدريب لتضم الإعداد والتهيئة المستقبلية لمواجهة التكنولوجيا والتغير المرافق لها عند ذلك لابد من تحليل البيئة وتحديد الأهداف الاستراتيجية،وعلى ضوء هذه الأهداف يتم تحديد الأهداف التدريبية والتطورية، أي لابد من التوافق بين الأهداف الاستراتيجية وأهداف البرنامج التدريبي.[14]

يستخلص من ذلك أن التوافق بين الأهداف الاستراتيجية من جهة وأهداف التدريب وكذلك التوافق بين الحاجات والأهداف هو من بين المعايير المهمة لتحديد درجة فعالية البرنامج التدريبي.

14 - Middlton,T.The "**Potential of Virtual Technology For Training**". Journal of Interactive Instructional Development 1992,8-11

إن نتائج الدورة التدريبية، لا يمكن أن تقيم بطريقة مقبولة إلا بعد مضي وقت معين، يمكن من التحقق من التحويل الملائم للمعرفة والمعلومات والمحافظة على مكتسبات التدريب في إطار وضعية العمل، لهذا فإن عملية تقييم التدريب ل يمكن أن تتم حتى تتجلى آثار التكوين على الممارسة الفعلية في العمل.و غالبا ما يتم تقييم التدريب من خلال استمارة استقصاء تحتوي على أسئلة عن مدى شعور الفرد بالاستفادة من البرنامج، وأي الجوانب فيها أكثر إفادة أو أقل إفادة او أكثر سهولة أو أكثر صعوبة، وفي بعض الحالات تستخدم وتراقب تطور بعض المعايير المتعلقة بنواتج الأداء التنظيمي[15] .

ثانيا– تقييم نواتج الأداء التنظيمي: إذ تقاس فاعلية التدريب بآثارها على النتائج و ذلك بقياس عائد التدريب بالنسبة لأهداف المؤسسة المباشرة، إذ يمثل ذلك الإختيار النهائي لفاعلية التدريب.

ولكن رغم وجود الارتباط المباشر بين هذا المعيار وبين أهداف المؤسسة ورغم الموضوعية الظاهرية التي تتصف بها مقاييسه، إلا أن إستخدام معيار النتائج التنظيمية لقياس فاعلية التدريب يضع قيود على ما يكمن أن يحققه أي نشاط تدريبي فهذه النتائج كثيرا ما تحدد ليس فقط بأداء الفرد ولكن بتدخل الكثير من العوامل الخارجية التي قد لا يكون للفرد سيطرة عليها ولا

15 - **J.C.Pierre**.op.cit.p11

لبرنامج التدريب قدرة على التحكم فيها وهذه المقاييس الواجب أخذها في عين الاعتبار هي:[16]

أ) **مدة التدريب** :إن النقص في زمن التدريب للوصول بالفرد للمرحلة المتوخاة من القدرة الإنتاجية هو أحد المقاييس، حيث أن كفاءة المنهج التدريبي تظهر عن طريق تحقيق الغاية المرجوة منه مهما كانت مدته.

ب) **الزيادة في الإنتاج**: والزيادة في الإنتاج هي البرهان الآخر على مقدار كفاءة المنهج التدريبي، تلك الزيادة التي تطرأ على إنتاج العاملين نتيجة إتباع منهج تدريبي معين دون إدراج تأثير عامل آخر ممكن .

ج) **إقلال التالف**: التالف من المواد و الضائع من الوقت والناتج المعاد صنعه لخطأ فيه ومعدل النقص في المواد التالفة والآلات تمثل أفضل المقاييس الميدانية لمعرفة كفاءة المنهج التدريبي

د) **معدل التناقص في الحوادث**: إن مقدار تناقص ساعات العمل الفائضة نتيجة للإصابات وحوادث العمل، تمثل مقياس آخر لكفاءة المنهج التدريبي، حيث أن المنهج التدريبي الجيد، هو ذلك المنهج الذي يمنع الأخطاء ويحذر من وقوعها ويدل على أحسن الطرق الخاصة بالعمل ويخلق وعيا في السلامة

16 - حسن البشر الطيب،" **الحالات الإدارية، منهجها و مقوماها**"، الأردن، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 5 عدد 3، 1981 ص 18.

الصناعية، إذ لا جدوى من منهج تدريبي لا يضمن قواعد السلامة و احتياجات العمل.

هـ) قلة في النفقات: إن المنهج التدريبي الفعال يؤدي إلى خفض تكاليف صيانة الآلات وإحلالها، والتكاليف بصورة عامة، حيث إن عطل الآلات أو بقاءها صالحة للاستعمال يتوقف على طريقة تشغيلها، إلى جانب المقدرة الفنية للآلة، إذ من الممكن أن تتعطل الآلة، وتقصر المدة التي يمكن أن تبقى فيها صالحة للاستعمال نتيجة لعدم معرفة العامل للطريقة السليمة لتشغيلها.

و) تحسين جودة المنتج: إن إحدى مقاييس كفاءة المنهج التدريبي قد تظهر في تحسين جودة السلعة أو الخدمة المقدمة و ذلك لأن هذه الجودة تتوقف إلى حد كبير على المجهود الذي يبذله العامل، ففي البنوك مثلا تتوقف الخدمة التي تقدم للعملاء إلى حد ما على الطريقة التي يعامل بها الموظفون عملاء البنوك.

ولنجاح مثل هذا التقييم لابد من احتساب الكلف الناجمة عن مشاكل العمل الحالية والتي تتطلب برنامجا تدريبيا، وكذلك كلفة البرنامج التدريبي المطلوب لحل هذه المشاكل،إذ أن كلف أي برنامج تدريبي تتضمن كلفة الإعداد والتهيئة للبرنامج وكلفة البرنامج ذاته بكل مكوناته وكلفة تقويم فعالية البرنامج، فمن الممكن أن يكون البرنامج مناسبا للمنظمة ووفق احتياجات العاملين لكن تكاليفه أكثر من عوائده.

فالعائد أو الفوائد الخاصة بالمهارات التشغيلية للمكائن والتكنولوجيا الجديدة التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية قد يكون حسابها ليس بالصعوبة التي

تكون عليها العوائد المتعلقة بالجوانب الإنسانية والأساليب السلوكية كبناء الفريق،إذ أن برنامج بناء فريق العمل قد لا تظهر نتائجه على المدى القصير.ومع ذلك لابد من الاعتماد على معيار الكلفة-العائد في تقويم البرنامج التدريبي.فالبرنامج الفعال هو الذي تزداد فيه العوائد على التكاليف أو تتساوى كل من العوائد والتكاليف.

ثالثا- تقييم درجة نجاح التدريب عند التنفيذ: إن مؤشر نجاح التدريب عند التنفيذ يعد واحدا من أهم المؤشرات التي قد تكون أكثر شمولية وأكثر وضوحا،فبغض النظر عن أهداف البرنامج التدريبي ودرجة توافقها مع الحاجات التدريبية وكذلك مع الأخذ بالموازنة بين التكاليف والعوائد، تبقى هنالك مؤشرات محددة لنجاح البرنامج التدريبي في الواقع، من هذه المؤشرات ما تعلق بفلسفة واتجاهات المدير وإيمانه بأهمية التعليم والتطوير للفرد والمنظمة، ومنها ما تعلق بالثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير.

المطلب الثاني

الأساليب الكمية في الرقابة على التدريب

تواجه الدول النامية تحديات كبرى في تطوير مواردها البشرية من مهارات وكفاءات مع أن هذه الموارد تمثل المصدر الأساسي في التنمية ومرد ذلك النقص في التدريب والعجز في تأمين متطلباته. وتشكل الرقابة على النشاطات التدريبية في مثل هذه الدول عنصرا هاما حيث لا بد من إيجاد

أساليب علمية لتوزيع الموارد البشرية والمادية المتاحة بين أفضل الاستخدامات التنافسية من برامج تدريبية لغرض تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد النادرة سواء كان هذا الإستخدام ينطوي على تحقيق أقل كلفة أو تحقيق أكبر عائد ممكن.

وتمثل البرمجة الخطية إحدى الوسائل الكمية التي تساعد القائمين على التدريب من إتخاذ القرارات الصائبة بتحديد أقصى عدد ممكن من المتدربين في الندوات المزمع إقامتها ووفق الإمكانيات المتاحة واستخدامها الاستخدام الامثل.

مثال عن البرمجة الخطية: كأحد الأساليب الكمية في الرقابة على التدريب: وتسمى البرمجة المستقيمة و هي الوسيلة بيانية و رياضية لتوزيع الموارد المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة توزيعا يحقق الإستخدام الأمثل لهذه الموارد.

- **شروط إستخدام البرمجة الخطية:** يشترط في استخدام البرمجة الخطية في مثل هذه الحالات الشروط الضرورية التالية :

1. أن يحدد الهدف من البرمجة تحديدا واضحا و دقيقا، كتحديد العدد الأمثل من المتدربين و في حدود الإمكانيات المتاحة لكل دورة.
2. يجب أن تكون المتغيرات موضوع البرمجة قابلة للتعبير عنها كميا كعدد الساعات اللازمة لكل برنامج.

3. يجب أن تكون العلاقة بين المتغيرات علاقة خطية، أي إذا كان، إنجاز برنامج معين يضم عددا من العاملين يحتاج إلى 100 ساعة فإن برنامج آخر يضم ضعف ذلك العدد يستغرق 200 ساعة.
4. يجب أن تكون الموارد المتاحة و المخصصة للبرنامج التدريبي نادرة و محدودة مما يحتمان تحقيق الإستخدام الأمثل لهما.
5. هنالك استخدامات تنافسية لكافة الموارد الخاضعة للبرمجة، أي أن الموارد المتاحة يمكن إستخدامها لآي برنامج تدريبي[17] .

– **البرمجة الخطية و الرقابة على التدريب:** لتوضيح هذه العلاقة نستخدم المثال التالي:

مثال : تنوي مؤسسة إقامة دورتين تدريبيتين تمر كل منهما بمرحلتين ,مرحلة استحضار و مرحلة إدارة الدورة :

– تستغرق المرحلة الأولى للدورة الأولى (90) ساعة تدريب للمتدرب الواحد
– فيما تستغرق المرحلة الثانية لنفس الدور (30) ساعة للمتدرب الواحد.
– تستغرق المرحلة الأولى للدورة الثانية (30) ساعة للمتدرب الواحد ومثلها للمرحلة الثانية.
– إن العوائد للدورة الأولى900 وحدة نقدية وللدورة الثانية 600 وحدة نقدية.
– إن الموارد المتاحة للمرحة الأولى لكلى الدورتين 4500 وحدة نقدية بينما الموارد المتاحة للمرحلة الثانية لكلى الدورتين 3000 وحدة نقدية.

---

17 - عاطف محمد عبيد،"**إدارة الأفراد دار النهضة العربية**"، القاهرة 1964 ص 141

المطلوب: تحديد عدد المشاركين لكل من الدورتين بحيث يتحقق أقصى العوائد الممكنة

الحـــل:

المرحلة	عدد الساعات للشخص الواحد للدورة الأولى	عدد الساعات للشخص الواحد للدورة الثانية	عدد الموارد المتاحة
–	(س)	(ص)	–
المرحلة الأولى	90	30	4500
المرحلة الثانية	30	30	3000
العـــوائد	900	600	

1) تركيب المشكلة:

دالة الهدف= 900 س+600 ص

2) القيود:

90 س + 30 ص ≤ 4500

30س + 30 ص ≤ 3000

س ≥ 0 ص ≥ 0

3) التعبير عن القيود البيانية:

س المرحلة الأولى	ص المرحلة الثانية
50	150
100	100

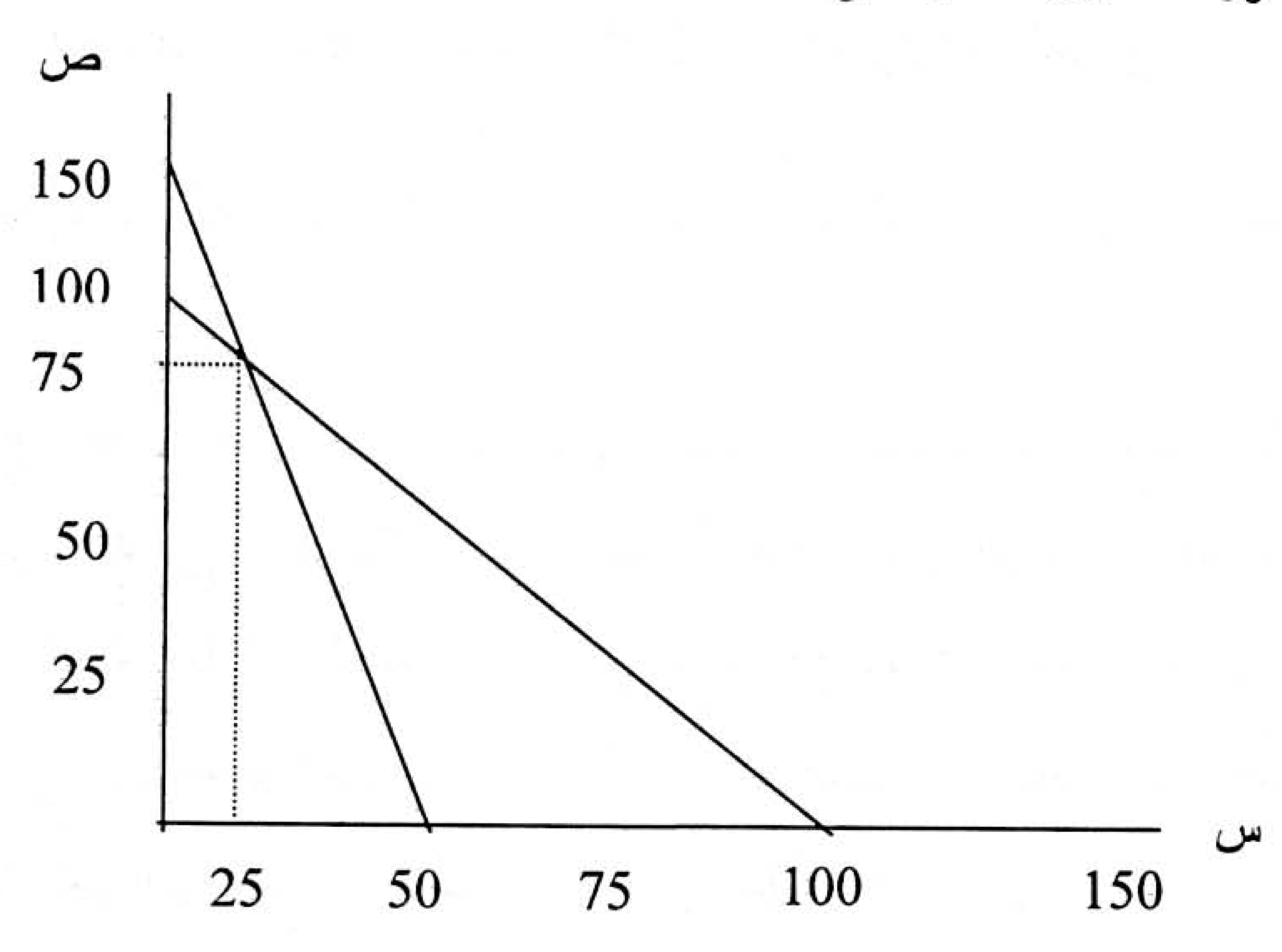
50=90/4500 100=30/3000

150=30/4500 100=30/3000

النتائج :

أ) من الرسم فإن عدد العاملين الذين يمكن أن يتدربوا في كل من الدورتين

- الدورة التدريبية الأولى س = 25
- الدورة التدريبية الثانية ص = 75



ب) التحقيق جبريا: 90 س + 30 ص =4500

30 س +30 ص = 3000

60 س = 1500

س= 25 و بالتعويض في المعادلة الأولى نجد:

90x 25 + 30 ص = 4500 ص = 75

د) تحقيق العوائد :

ص=100x 600 = 6000 (ص الرسم)

س=50 x 900 = 4500 (س الرسم)

دالة الهدف = 600x 75 + 900x 25 = 67560

المطلب الثالث

معوقات التدريب ومقاييس تقييم فعالية البرنامج التدريبي

أولا– معوقات التدريب : توجد معوقات كثيرة تختلف حسب المؤسسات أهمها :

1– إن أول معوق هو الاهتمام السطحي بعملية التدريب و ذلك بقياس نجاحها بحصر عدد من تم تدريبهم خلال السنة أو بمقارنة ما أنفق على التدريب في هذه السنة مقارنة بالسنة الماضية، و اعتبار الزيادة في النفقات دليلا على النجاح في العملية التدريبية. هذا إلى جانب النظرة السطحية إليه باعتباره تقليدا يميز المؤسسات بعضها عن البعض لذلك نجد بعض المؤسسات تقبل على الأنشطة التدريبية دون التفكير في جدواها و أهميتها و آثرها على الكفاءة.

ويرى على السلمي من خلال تجربته الشخصية أن هناك عملاء دائمين لبرامج التدريب المختلفة التي تنظمها مراكز التدريب، فيقول إننا نرى نفس الوجوه غالبا و إن اختلفت أسماء و عناوين البرامج.

وهو شيء يؤدي إلى انفصال التدريب عن ظروف وطبيعة العمل بالمؤسسة كما لا يتم تدريب من هم في حاجة ماسة إلى التدريب، و بالتالي يعود المتدرب لممارسة عمله كما كان يمارسه في السابق، و إن لم تنخفض الكفاءة فإنها لا ترتفع.

2- الفشل في ترجمة المعرفة المكتسبة خلال عملية التكوين إلى عمل فعلي بمعنى أن ما كسبه الفرد خلال هذه العملية، لا يجد سبيله أبدا إلى التطبيق الفعلي في المؤسسة و قد يعود ذلك إلى المتدرب نفسه نتيجة لعدم قدرته على تطبيق ما تدرب عليه، كما أنه قد يرجع السبب إلى جو ومناخ العمل غير المساعد والذي لا يتيح للعامل فرصة التجديد والتطوير في أساليب العمل (علاقات العمل، الاتصالات، نظام المكافآت، جمود نظام الترقية، و قد يرجع السبب أيضا إلى معارضة بعض المسئولين خاصة في المستويات الهرمية العليا لفكرة التدريب وعدم إيمانهم بأهميته).

3- إلى جانب السببين السابقين فإن من معوقات التكوين هو انخفاض كفاءة المشرفين عليه بالمؤسسات ومراكز التدريب.

4- ينظر البعض للتدريب على أنه وسيلة لراحة العامل من عناء العمل حتى أن بعض المؤسسات تعودت على ترشيح الذين يعانون من التوتر و القلق لحضور الدورات التدريبية، كما أن هناك من يرى أن التدريب هو عملية للتخلص من بعض العناصر المشاكسة، والفوضوية ولو لبعض الوقت وبالتالي أصبح أداة للعقاب.

5- هناك من ينظر إلى التدريب على أنه عنصر نفقه لا يبررها عائده.

ثانيا– مقاييس تقييم فعالية البرنامج التدريبي: هناك أربعة مستويات من مقاييس تقويم فعالية البرنامج التدريبي وهي:[18]

1- ردود فعل المشاركين في البرنامج التدريبي بعد انتهاء التدريب، حيث يتم توزيع استمارات استبيانات تتضمن أسئلة حول البرنامج ومدى فائدة المحتوى للمتدربين وطرق التدريب وأسلوب التدريب ودرجة التفاعل بين المدرب والمتدرب ودرجة ملاءمة فترة التدريب وموقعه والمستلزمات المستخدمة في العملية التدريبية.

إن هذا المقياس من بين المقاييس الذاتية الذي يعتمد على وجهات نظر المشاركين في البرنامج،ولذلك فان نتائج هذا المقياس قد لا تعكس درجة فعالية البرنامج التدريبي بموضوعية وبصدق كبيرين.

2- تعلم المتدربين للمحتوى المحدد لهم في البرنامج التدريبي، وهذا يتم من خلال إجراء اختبارات تعتمد بعد الانتهاء من البرنامج وغالبا ما تكون هذه الاختبارات تحريرية تتضمن أسئلة حول الموضوعات التي تم تقديمها في البرنامج، ومن ثم تحديد درجة استيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الاختبارات.

إن هذا المقياس قد لا يكون شموليا فهو يركز على المفاهيم والأسس النظرية دون تحديد إمكانية تطبيقها من قبل المتدربين في الواقع العملي،إذ أن

18 – سهيلة محمد عباس؛مرجع سبق ذكره،ص.200

الاستخدام والتطبيق لهذه المفاهيم النظرية هي الأساس والهدف الذي تسعى معظم البرامج التدريبية تحقيقه.

3- استخدام المهارات الجديدة والمعارف التي تم اكتسابها وهذا يتم تحديده بعد انتهاء التدريب وممارسة العمل بعد التدريب، إذ يتم قياس أداء المتدرب بعد ممارسته العمل ويقارن بما كان عليه أداؤه قبل التدريب،وهذا المقياس يسمى بمقياس مقارنة الأداء السابق واللاحق pre-post performance.

إن هذا المقياس من بين المقاييس الموضوعية التي يمكن الركون إليها لتحديد الفعالية الإجمالية للبرنامج التدريبي، فارتفاع الأداء اللاحق عن الأداء السابق ينعكس في انخفاض تكاليف البرنامج التدريبي قياسا بالعوائد أو ارتفاع العوائد المحققة.

4- العوائد الإجمالية المحققة للمنظمة بعد تنفيذ البرنامج التدريبي قياسا بالتكاليف، أي تحديد العوائد الاقتصادية من التدريب، إن هذا المعيار ذو أهمية في مقارنة تكاليف البرامج المختلفة وتحديد الحصة النقدية الموزعة على كل من تصميم البرنامج وأدائه وتقويمه وكذلك كلفة الرقابة والسيطرة على البرنامج.



الفصل التاسع

وظيفة التحفيز

إن المؤسسات الناجحة تهدف باستمرار إلى تشجيع المنافسة بين العاملين وتمييز الأفراد ذوى الأداء المتميز وحفز ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم وإبراز هوية المنظمة في الأداء المتميز واستمرار التميز وتطوير الأداء وهذه الأهداف يمكن تحقيقها من خلال وظيفة تحفيز فعالة.

ذلك أن التأثير على اتجاهات الأفراد في التنظيم وإثارة دوافعهم وتوجيه سلوكهم في الاتجاه المطلوب يعتبر التحدي الأساسي نحو بناء الأفراد في المنظمات الحديثة،ومن هذا المنطلق فان تحديد القوى الداخلية للفرد بالتحديد النفسية منها هي محور التحليل للوصول إلى مساهمة فعلية للفرد لأداء عمله عن رغبة وقدرة.

إن تحديد دوافع الفرد لا تكفي إطلاقا لتحديد نمط سلوكه كما هو مخطط له لتحقيق الأداء المطلوب لذا يتطلب الأمر البحث عن شيء ما يمكن من خلاله تحديد نمط السلوك المطلوب من كل فرد وهو ما يعرف بالحوافز.

المبحث الأول

مفهوم وأهمية وأنواع الدوافع والحوافز

لقد أشارت الكثير من الدراسات السلوكية المعاصرة إلى محددات كفاءة الأفراد العاملين والتي أهمها المقدرة على العمل والدافع أو الرغبة في العمل إضافة إلى عامل الفرصة المتاحة الذي قد يكون دوره كبير في تحديد كل من القدرة والرغبة.

المطلب الأول

مفهوم وأهمية دوافع العمل

أولا- مفهوم دوافع العمل: يرتبط مفهوم الدافع بالسلوك الإنساني، إذ أن عملية السلوك قائمة على افتراضات أساسية هي:[1]

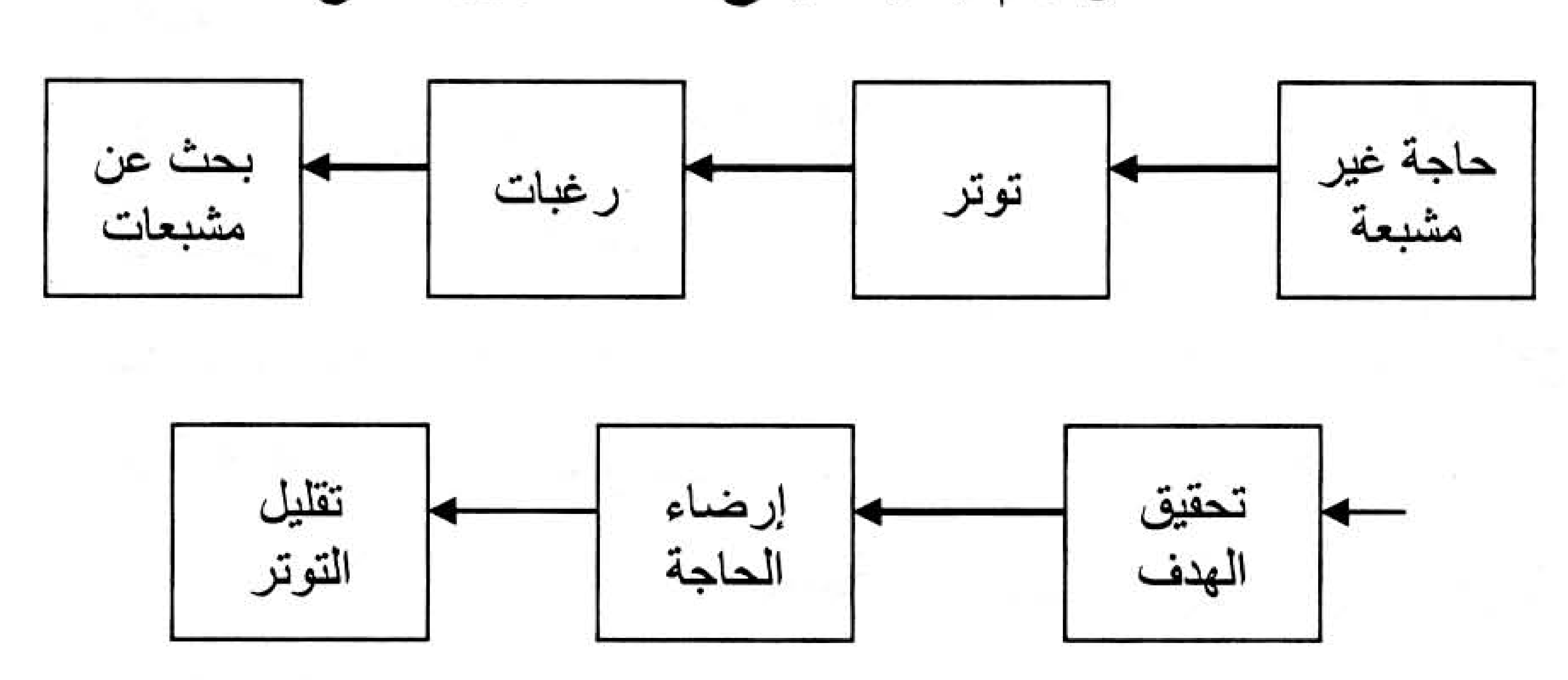
- أن السلوك هو نتيجة،أي أن هنالك أسبابا لكل سلوك.
- إن السلوك يحفز أو يثار بفعل مؤثرات معينة بحيث ينجم عن هذه الإثارة سلوك محدد.
- إن السلوك الذي ينتج هو لتحقيق هدف معين.

من ذلك يتضح أن الدافع هو الحاجات والرغبات والتصورات التي تؤدي إلى سلوك محدد ظاهري للوصول إلى هدف،فعندما تشبع الحاجات أو

1 - Mejia, G.and others, "**Managing Human Resources**", Prentice-Hall, Inc,1995

الرغبات يزيد استقرار الفرد ويقل التوتر ويحصل التوازن في سلوكه،والشكل التالي يوضح عملية ظهور الدافع.

الشكل رقم (15): **نموذج عملية ظهور الدافع**



المصدر: سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص.166

من هذا يتضح أن الدوافع تعني الرغبة لدى الأفراد في بذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق الأهداف،أي أنها المحركات الداخلية للسلوك الذي يثير أداء العمل،حيث يعتمد الأداء على درجة قوة الدافع أو الرغبة.

ثانيا- أهمية دوافع العمل: إن دراسة وتشخيص دوافع العمل ذات أهمية كبيرة لكل من الأفراد العاملين والمنظمة وان أهم الفوائد المترتبة على ذلك مايلي:

- أن الدوافع تشكل الأساس أو العامل المؤثر على أداء الأفراد،لذا فان تشخيص هذه الدوافع يساعد المنظمة على إشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة،سواء منها الحوافز المادية أو المعنوية.

- تؤدي الدوافع الايجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد والإدارة.
- تساعد الدوافع الايجابية في تقليل الصراعات بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة.
- تؤدي الدوافع إلى زيادة إبداع الأفراد في العمل،إذ أن استثمار القدرات الكامنة سيزداد بزيادة الدوافع الايجابية.
- يساعد تشخيص الدافع بصفة كبيرة المؤسسة في إعداد وتصميم البرامج التدريبية المؤثرة في الدوافع وتنميتها.

ومن الجدير بالذكر بان دوافع العاملين تتباين بتباين المكونات الشخصية كالسمات الذهنية والجسمية والقيم والاتجاهات وتباين المتغيرات البيئية المحيطة بهم.

المطلب الثاني

مفهوم وأنواع الحوافز

أولا- مفهوم الحوافز: الحوافز هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية.

هذا وتعتبر الحاجات الإنسانية المصدر الأساسي لدوافع الأفراد والمحدد الرئيسي لسلوكهم في المنظمة، وبما أن الدوافع تنبع من داخل الفرد فان الحوافز هو عوامل خارجية تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي

تحركه، أي بمعنى آخر فان الحوافز هي"مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته". وبناء على ذلك نجد أن التوافق بين الحاجات التي تحرك الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد مايلي:[2]

- الحالة المعنوية للأفراد.
- درجة رضاء الفرد عن عمله.
- استقرار الفرد في المنظمة.
- جودة أداء الفرد وإنتاجيته.
- كفاءة الأداء التنظيمي.

ثانيا- أنواع الحوافز: هناك عدة تقسيمات للحوافز إلا أن أكثر التقسيمات اعتمادا هي الحوافز المادية والحوافز المعنوية.

1- الحوافز المادية: تشمل الحوافز المادية إلى جانب الأجور والمرتبات أي صور نقدية أخرى مجمعة أو مجزأة على دفعات يقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات الأفراد المادية فقط دون غيرها، مثل الأجر الإضافي والعلاوات الدورية والاستثنائية والمنح بأنواعها والمكافآت التشجيعية.

والروح المعنوية تعني أن الفرد يؤدي عمله ويكون متحفزا لأداء هذا العمل لاعتقاده بأنه سيحصل في المقابل على ما يريد ولكن في الوقت نفسه فان

2 - كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص.102

الفرد يريد من هذه الحوافز قدرتها على تأمين حاجاته الأساسية،وتشمل الأجور وملحقاتها،وديمومة العمل،والظروف المادية للعمل.

2- الحوافز المعنوية: هي التي تخاطب في الفرد حاجات نفسية واجتماعية وذهنية ويقصد بها تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل لاحتياجات أفراد التنظيم غير المادية وأمام الإدارة تشكيلة من الحوافز المعنوية على رأسها الوظيفة المناسبة للفرد،والإثراء الوظيفي من خلال فرص الترقية والتقدم في العمل والتناوب والمشاركة في اتخاذ القرارات ومناخ الإشراف،مناخ الجماعة،صورة المنظمة،طبيعة العمل،فلسفة المنظمة تجاه أفراد التنظيم،والتدريب والمهارات وجداول العمل المرنة، والقيادة الفعالة للأفراد.[3]

المبحث الثاني

نظريات الدوافع والحوافز

تشير اغلب الأبحاث والدراسات حول دوافع العاملين إلى ضرورة فهم العمليات والتفاعلات الداخلية للأفراد من خلال بعض المداخل الرئيسية،فهناك اتجاهين في نظريات الدوافع، الاتجاه الأول يركز على محتوى الدافع (Content) والاتجاه الثاني يركز على عملية الدافع (Process)، حيث تركز نظريات المحتوى

3 – علي محمد عبد الوهاب،"**استراتيجية التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز**"، الأمل للتجهيزات الفنية، القاهرة، 2000، ص.54.

على العوامل المؤثرة في السلوك سواء أكانت هذه العوامل ذاتية أو خارجية،أما نظريات العملية فتحاول تحديد المتغيرات الرئيسية التي تفسر وتوضح السلوك.

المطلب الأول

نظريات المحتوى

من أهم نظريات المحتوى،نظرية ماسلو للحاجات ونظرية الدفر،ونظرية هرزيرج ونظرية ماكيلاند للإنجاز.

أولا- نظرية الحاجات الإنسانية ماسلو: Maslow's Theory

طور ماسلو نظريته في سلم الحاجات في بداية 1935، اذ يوضح بأن هناك خمس مجموعات من الحاجات لدى الأفراد تندرج من الحاجات الدنيا (الأساسية) التي سماها بالحاجات الفسيولوجية إلى الحاجات المتعلقة بالأمان ومن ثم الحاجات الاجتماعية ومن ثم حاجات التقدير، وأخيرا حاجات تأكيد الذات (للتطور والنمو) والشكل التالي يوضح سلم الحاجات لماسلو.

تقوم هذه النظرية على أساس أن الحاجات الإنسانية يمكن تقسيمها إلى المجموعات التالية:

- الحاجات الأساسية أو الفسيولوجية، وهي تلك الحاجات المرتبطة بضروريات البقاء على قيد الحياة، وتشمل الطعام والماء والملبس والمأوى وغيرها ويرتبط إشباع الحاجات الأساسية عادة بالنقود كقوة شرائية.

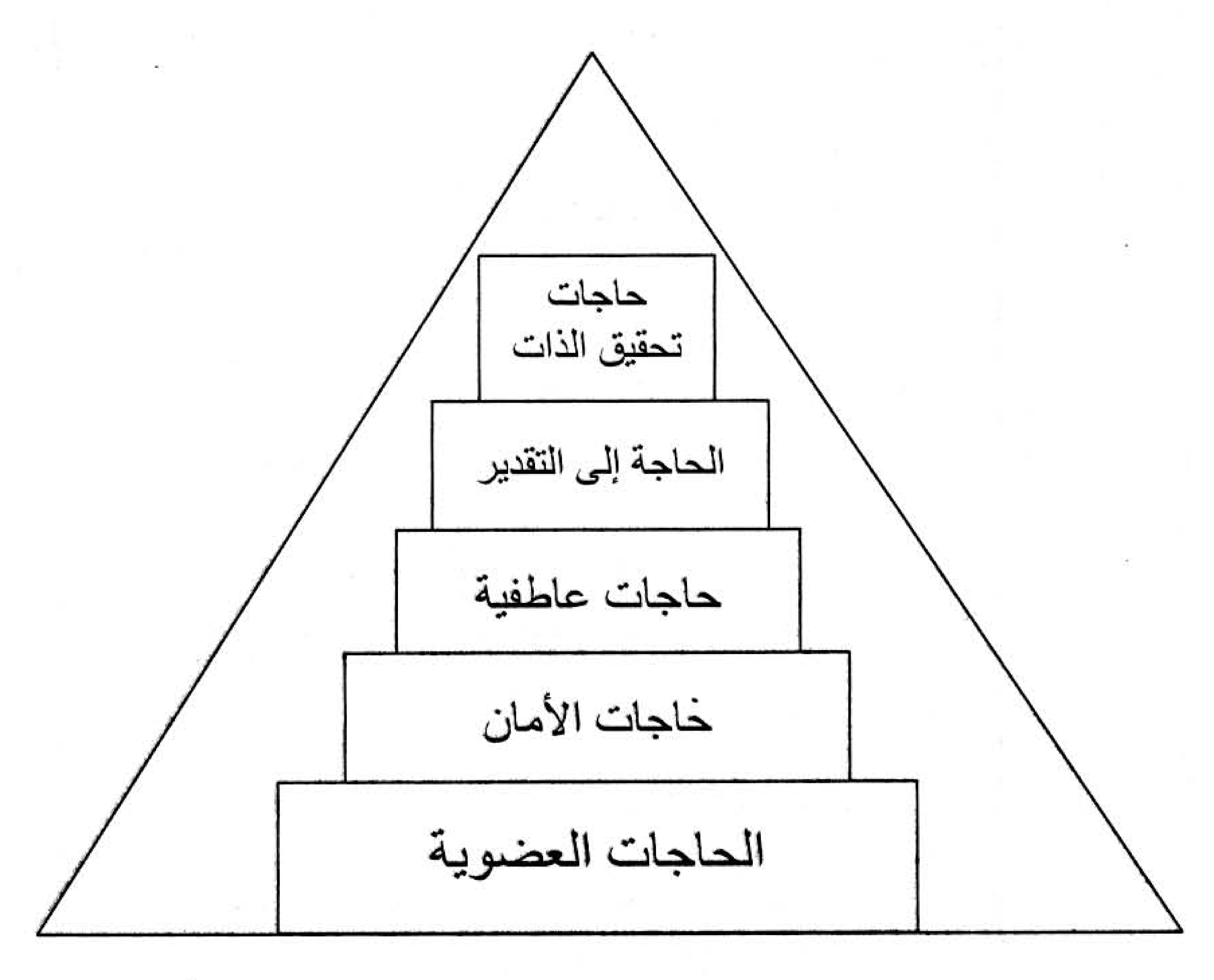
- حاجات الأمن، فحينما يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية تبدأ حاجات الأمان في الظهور والسيطرة على السلوك الحالي للفرد ومن هذه الحاجات نجد الرغبة في الحماية ضد الأخطار وتفضيل العمل في بيئة مستقرة.
- الحاجات الاجتماعية:حينما يشبع الفرد حاجاته السابقة تظهر له الحاجات الاجتماعية كدافع يوجه سلوكه ومنها، حاجة انتماء الفرد إلى الآخرين،دعم الآخرين للفرد،الحاجة إلى جماعات العمل غير الرسمية.
- حاجات المركز والشعور بالذات، عندما يتم إشباع الحاجات السابقة فان الحاجة للشعور بالذات تظهر وتصبح ملحة وتبدأ بتوجيه سلوك الفرد.
- حاجات إثبات الذات،يأتي ظهور هذه الحاجات فقط بعد أن تكون بقية الحاجات قد أشبعت بصفة أساسية، وتعبر هذه الحاجة على رغبة الفرد في أن يصبح الفرد أكثر تميزا عن غيره من الأفراد، وان يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يريده.

من خلال التحليل لهذه النظرية يمكن ملاحظة أن لدى الفرد العديد من الحاجات ولكن الحاجة الأكثر إلحاحا هي التي ستفرض نفسها على سلوكه الحالي، كما أن الإنسان يبحث دائما وبطبيعته عن الاستمرار في إشباع حاجاته، وبمجرد إشباعه لإحدى حاجاته بشكل مناسب فان ذلك يؤدي إلى التأثير على سلوكه ومن ثم لن تدفعه أو تحفزه فيتحول الإشباع المطلوب إلى حاجة أخرى في مستوى أعلى من الإلحاح عن السابقة ساعيا لإشباعها.

إن الحاجات تعتمد بعضها على بعض وتتداخل فيما بينها، ونظرا لأن إشباع حاجة معينة لا يجعلها تختفي بالكامل حتى تظهر الأخرى، فان كل الحاجات تميل إلى عدم الإشباع بالكامل، ومن ثم فانه على الرغم من أن بعض الحاجات تكون قد أشبعت فان هذا لا يعني أنها قد سقطت نهائيا.

والشكل التالي يوضح سلم الحاجات لماسلو.

الشكل رقم (16): **سلم ماسلو للحاجات**



وفقا لسلم الحاجات لماسلو فان المنظمة عليها أن تستجيب لهذه الحاجات وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (13): أساليب استجابة المنظمة للحاجات المحددة في سلم ماسلو

الحاجة	الوسائل التحفيزية
الفسيولوجية	أنظمة الدفع والأجور برامج التغذية والإطعام برامج وخدمات الإسكان
الأمان	خطط العلاوات والمزايا العينية الرواتب التقاعدية برامج العناية بالأطفال البرامج الصحية
الاجتماعية	فترات الاستراحة الفرق الرياضية السفرات العائلية فرق العمل
احترام وتقدير الذات	الاستقلالية المسؤولية الدفع كرمز للموقع نوعية المكتب وتأثيثه
تحقيق الذات	الوظيفة المتحدية(المهارات العلمية) المواقع القيادية الصلاحيات والاستقلالية

ثانيا-نظرية الدفر Alderfer's Theory (ERG)

تعد هذه النظرية تطورا لنظرية ماسلو، اذ تضع الحاجات التي جاء بها ماسلو في ثلاث مجموعات بدلا من خمس، هذه المجموعات هي:

- حاجات الوجود Existence
- حاجات الانتماء Relatedness
- حاجات النمو Growth

حيث تعبر حاجات الوجود عن الحاجات الفسيولوجية في نظرية ماسلو وتعكس حاجات الانتماء، الحاجة إلى التقدير أما الحاجة إلى النمو فهي تقابل الحاجة إلى تحقيق الذات الذي عبر عنه ماسلو.

إن استخدام هذه النظرية في تشخيص الدوافع وإيجاد الوسائل لتقليل الدافعية المنخفضة والضعيفة لابد أن يتم من خلال محاولة المديرين للإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي الحاجات الفعلية للأفراد؟
- ماهي الحاجات المشبعة؟
- كيف تم إشباعها؟
- أي من الحاجات غير المشبعة في المستوى الأدنى من السلم؟
- هل هناك حاجات عليا مازالت غير مدركة أو واضحة؟
- كيف يمكن إشباع الحاجات غير المشبعة؟

ثالثا– نظرية الإنجاز الثلاثية لديفيد ماكليلاند Mccleeland's Trichotomy of Needs

لاحظ دافيد أن من بين الحوافز التي تحكم سلوك الفرد وأدائه، حافزا يجذب الانتباه أكثر من غيره وهو الحافز على الإنجاز لوجود سببين لأداء الفرد هما: مستوى الطموح ومستوى الأداء الفعلي.

إن الفرد يضع لنفسه نقطة ليصل لها مستوى طموحه،وان خبرات النجاح أو الفشل هي التي تحفز الفرد على وضع مستوى أعلى للطموح مستقبلا، والقدرات الفردية موروثة أو مكتسبة تعتبر من العوامل المؤثرة على مستوى طموح الفرد، وانه يرى أن حافز الإنجاز يمكن تنميته وتطويره لدى الأفراد حسب المجتمعات والطبقات الاجتماعية وأسلوب التربية منذ الصغر.

لذلك فهذه النظرية تمكن القائد الإداري والمشرف على حث مرؤوسيه على الارتفاع بمستوى أدائهم الإنساني وذلك بوضع نظام موضوعي لقياس كفاءة الأداء يمكنه من التعرف على أوجه الضعف المختلفة وبذلك يمكن الارتفاع بمستوى الأداء الفعلي لهم،ويخلق الفرصة بما يمكن من الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق الأهداف.

ركز ماكليلاند على ثلاث حاجات أساسية لدى الأفراد العاملين هي:

- الحاجة إلى الإنجاز Achievement Need
- الحاجة إلى الانتماء Affiliation Need
- الحاجة للسلطة Power Need

إن الحاجة للإنجاز هي حاجة الفرد للتمكن من العمل الذي يؤديه وكفاءته فيه، إضافة إلى بحثه المستمر عن المهام المتحدية والصعبة.

ولقد أشارت بعض الدراسات إلى أن هذه الحاجة يمكن تنميتها من خلال البرامج التدريبية وتشير الحاجة للانتماء إلى رغبة الفرد في إقامة علاقات وتفاعلات اجتماعية، حيث أن الفرد يبحث عن الوظائف المتضمنة هذه العلاقات.

أما الحاجة إلى السلطة فتشير إلى رغبة الفرد في السيطرة والتحكم بالآخرين وتحمل المسؤوليات والمهام المتحدية، فهو، أي الفرد يمتلك القدرة على قيادة الآخرين والسيطرة عليهم.

إن تشخيص هذه الحاجات الثلاث يتيح الفرصة للمنظمة لتمييز الأفراد وإتباع الأساليب المختلفة لإشباع حاجاتهم وفي الغالب يتمتع الأفراد الذين يمتلكون الحاجة للإنجاز بقدرات وقابليات عالية، ويفضلون المهام المتحدية في حين أن الذين تكون حاجاتهم الاجتماعية واضحة غالبا ما يقيمون العلاقات الإنسانية،كما أن الأفراد الذين لديهم رغبة بالسلطة يتطلعون للمواقع الإدارية والقيادية.

رابعا- نظرية العاملين لفرديك هرزبرغ Herzberg's Two-Factor Theory

نتيجة للدراسة التي قام بها صاحب هذه النظرية وزملائه على مجموعة من المحاسبين والمهندسين لمعرفة اتجاههم نحو العمل بنيت افتراضاتهم حول

الحوافز التي تشكل وتدفع السلوك الإنساني في بيئة العمل واستنتجوا وجود مجموعتين:

- المجموعة الأولى هي عوامل الصحة البيئية وتدخل فيها سياسة الإدارة والعلاقات بين الأفراد والإشراف وظروف العمل المادية والنقود.
- المجموعة الثانية، وهي الحاجات التي تشعر الفرد بالرضا نحو عمله وتعود للعمل ذاته وتسمى العوامل الحافزة إذ أنها تعمل على تحريك جهود الأفراد وزيادة نشاطهم وتحقيق أداء مميز، مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم فان توافر هذه الاحتياجات يحقق للمنظمة أثرا ايجابيا في دفع الفرد إلى الأداء الصحيح وتحقيق الأهداف،ويدخل في مجموعة العوامل الحافزة،الإنجاز والتقدير أو اعتراف الإدارة وزيادة المسؤولية والتقدم والتنمية الذاتية والترقية.من أهم نظريات المحتوى التي لاقت رواجا من قبل الباحثين والتطبيقين هي نظرية هرزبرج، إذ حاول هذا الأخير وزملاؤه تحديد خصائص محتوى الأعمال بالاتي: المسؤولية والاستقلالية وتقدير الذات وتحقيق الذات (النمو والتطوير)، هذه الخصائص التي سميت بالعوامل الدافعة (Motivators) يمكن إشباعها من خلال إناطة الصلاحيات والمهام المتحدية والاستقلالية.

وكذلك تم تحديد العوامل الصحية التي تقابل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان والحاجات الاجتماعية والتي يمكن إشباعها من خلال الحوافز

المادية كتوفير الظروف البيئية المناسبة والأجور وسياسات المنظمة والمكافأة التقاعدية وضمانات العمل وغيرها.

لقد أوضحت هذه النظرية بأن إشباع الحاجات المرتبطة بمحتوى العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في حين أن العوامل الصحية هي عوامل حيادية أي لا تؤدي إلى الرضا وإنما تمنع عدم الرضا.

خامسا– نظرية العلاقات الإنسانية لالتون مايو:

تقوم هذه النظرية على أهمية الأفراد أيا كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاقم، وميولهم ورغباقم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية وصاحب هذه النظرية التون مايو وزملائه في مصانع هوثرن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية حيث كانت تعاني إدارقم من ظاهرة خطيرة هي تقيد العمال لإنتاجهم وعند بعث العلاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية مثل الأجور والإضاءة وأيام العمل وفترات الراحة أتضح أنها ليست هي العامل المؤثر على الكفاءة الإنتاجية فاتجهت الدراسة إلى عامل النفس والاجتماع للبحث عن المحرك الأساسي لحوافز العمل مبنية على أساس العلاقات الإنسانية، ومن ابرز الدراسات في هذا المجال أيضا التي قام بها رامسيس ديكرت، وانتهت إلى الأهمية الحيوية للجانب الإنساني فخلق البيئة الصالحة والعادلة والايجابية والتي تقع مسؤولياته الأولى على الإدارة لتوفير التفاهم المتبادل والتعاون والمشاركة الايجابية من شأنها تحريك سلوك الفرد للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثاني

نظريات العملية (الدافعية)

تركز نظريات عملية الدافع على المتغيرات الرئيسية التي تفسر السلوك البشري.ومن أهم هذه النظريات نجد.

أولا- نظرية العدالة لآدمز Adams' Theory: توضح هذه النظرية العلاقة بين أداء الفرد وشعوره بعدالة المقابل الذي يستلمه كحافز للأداء، ويميل الفرد إلى مقارنة أدائه بأداء غيره من الزملاء والحافز الذي يستلمه مع الحافز الذي يستلمه زملاؤه، فإذا وجد أن هناك عدالة في الحوافز فانه سيرفع مستوى رضاه عن العمل وتزداد دافعيته والعكس يحصل عادة عندما يكون هناك عدم عدالة،إذ يشعر الفرد بالغبن، مما يؤدي إلى تبني سلوكيات معينة منها تقليل الجهود المبذولة من قبله أو التفريط في نوعية المنتج الذي ينتجه أو تغيير مستوى أدائه أو الانسحاب من المؤسسة والبحث عن مكان عمل آخر يحقق له الشعور بالعدالة والرضا.

إن نظرية العدالة توجه الإدارة عند وضع الأنظمة العادلة للحوافز والأجور لتحقيق وتائر عالية من الدوافع والأداء، ولتحقيق العدالة لابد للمدير من الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي مساهمات أو مدخلات الأفراد؟
- ما هو مستوى تعليم الفرد وخبرته وجهوده؟
- ماهي الفوائد المستلمة من قبله وتفضيلاته لهذه الفوائد؟

- ما هو مستوى التعقيد في عمل كل فرد؟ - ماهي نسبة المدخلات إلى المخرجات؟

ثانيا- نظرية التوقع والتفضيل لفكتور فروم Expectancy Theory: تبنى هذه النظرية على عدد من التفسيرات السلوكية لحوافز الفرد في مواقف العمل أهمها، فرضين، الأول أن الفرد يفضل عادة عندما يقوم بنشاط معين ذلك النوع من النشاط الذي تعود عليه نتائجه بأكبر نفع ممكن أو بأكثر القيمة، والثاني يجب الأخذ في الحسبان أمرين هما الغايات والرغبات التي يهدف الفرد إلى تحقيقها والمدى الذي يصل إليه اعتقاده بان نوع النشاط الذي اختاره أو فضله طبقا للفرض الأول هو الذي سيحقق له الأهداف التي يرمي إلى تحقيقها فان كانت النقود تمثل الهدف الذي يرمي إليه الفرد واعتقد أن زيادة الإنتاج هو الوسيلة لتحقيقها فان زيادة الأجر تبعا لإنتاجيته سوف تلعب الدور الرئيسي في تحقيق أهداف المنظمة كلما زادت درجة اعتقاد الفرد بان زيادة الإنتاج هي الوسيلة للحصول على الزيادة في الأجر-الحوافز-كان هذا الحافز هو الحافز الرئيسي الذي يجب أن تأخذ به المنظمة لتشجيع الفرد على تحقيق أهدافها.

وتفترض هذه النظرية أن الدافعية هي محصلة التفاعل بين عوامل ثلاثة هي الجهود المبذولة والمكافىء من هذه الجهود وتوقع الفرد بأن الجهود ستقود إلى أداء، وهذا الأداء سيقود إلى فوائد مباشرة. والمعادلة التالية توضح هذه العوامل:[4]

4- سهيلة محمد، مرجع سبق ذكره، ص. 173

الدافعية=الجهد المبذول×المكافئ (القيمة النسبية المتوقعة من المخرجات)×احتمال المخرجات(التوقع×المكافئ×العلاقة المتوقعة بين الأداء والمكافأة).

إن سلوك الفرد مبني على تصوراته وتحليله للبدائل المختلفة في أدائه والموازنة بين الكلفة والفائدة المتوقعة لكل بديل من تلك البدائل،إذ يسلك الفرد السلوك الذي يتوقع انه يحقق له الفائدة الأكبر ويجنبه الصعوبات،ولذلك فان هذه النظرية تؤكد على أن ارتفاع الدافع يعتمد على درجة العلاقة الايجابية بين الجهود المبذولة من قبله وتوقعه بان هذا الجهد سيؤدي إلى المخرجات متمثلة بتحسين الأداء،وان هذه المخرجات المتمثلة بالأداء ستؤدي إلى المكافأة المرغوبة من قبل الفرد.وبناء على هذه العوامل لنظرية التوقع فان على الإدارة تشخيص المشاكل المتعلقة بالدافع من خلال الأسئلة التالية:

- هل يدرك الأفراد بأن جهودهم ستؤدي إلى أداء؟
- هل يدرك الأفراد بأن هناك سلوكيات محددة تؤدي إلى مخرجات محددة؟
- ماهي القيم التي يرغب بها الأفراد إزاء هذه المخرجات.

ثالثا- النظرية الكلاسيكية لفرديرك تايلور: وهي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فريدريك تايلور الأساليب العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن اقل وبجهد معقول، حيث يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج بإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن اقل ومجهود محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل.

إن تطبيق الحافز النقدي يؤدي إلى زيادة الإنتاج، بمجهود وزمن قليلين، وان الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج.وقد اثبت تايلور انه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية،وكل إنتاجية أعلى يقابلها أجرا أعلى وهكذا، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها،أما الفرد منخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجيته إلى هذا المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله.

رابعا- نظرية Y,X لدوجلاس ماك جريجور: لاحظ ماك جريجور من خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين أن هناك فئتين منهم:

- الفئة الأولى من المديرين تطبق نظرية **X**، وتنظر هذه الفئة من المديرين إلى الفرد العادي انه بطبيعته كسول لا يود العمل ولا يعمل إلا قليلا، لا طموح له ويكره المسؤولية، أي انه يفضل أن يقاد بدل أن يقود،أضف إلى ذلك انه إنسان منغلق داخليا، أي انه لا يهمه أهداف المنظمة، وكل ما يهمه هو ذاته فقط، كذلك فهو شخص غير قابل للتغير بطبيعته.

وهذه الافتراضات تتطلب التدخل النشط من جانب الإدارة لتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم والرقابة على أعمالهم، وتغيير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المنظمة، وإلا فان الأفراد سوف يسودهم حالة من التراخي، إن لم تكن المعارضة لأهداف المنظمة،وحتى تستطيع الإدارة القيام بعملها فليس أمامها سوى أن تلبس ثوب القوة أو التشدد في مواجهة سلوك الأفراد، بما ينطوي

ذلك على عنف أو تهديد مستمر، وأدوات الإدارة في هذا السبيل الإشراف والرقابة المباشرة وهذه هي فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية **X**.*

- الفئة الثانية من المديرين تطبق نظرية **Y**، إن الفرد وفقا لهذه النظرية هو بطبيعته إنسان فعال قادر على العمل وراغب فيه، قادر على تحمل المسؤولية والاستعداد لتنمية أهداف المنظمة، متحمس للقيادة وعلى الإدارة خلق الظروف الملائمة لزيادة قدراته ولتحقيق أهدافه، لذلك فهم محررون من الرقابة المباشرة ولهم الحرية لتوجيه أنشطتهم ولتحمل مسؤولياتهم ولإشباع حاجاتهم للإنجاز والاحترام وتحقيق الذات،وعلى الإدارة تفويض سلطاتها للأفراد ومشاركتهم في اتخاذ القرارات الإدارية.

---

* - وهي فلسفة العصا والجزرة (The carrot and tick Approach) التي قامت عليها النظرية التقليدية في الإدارة، فالإدارة تملك التحكم في عملية التوظيف وأنظمة الأجور والمرتبات وملحقاتها وظروف العمل المادية الأخرى وهي جميعها لا تخرج عن كونها (الجزرة) التي يسعى العامل الحصول عليها مقابل أدائه لعمله، وبالتالي فان التراخي في الاداء يحول هذه الوسائل إلى (عصا) يمكن للإدارة استخدامها للضغط على الأفراد **واستخدام هذه العصا أمر مرهون بأداء الإدارة وليس بإرادة الفرد.**

الفصل العاشر

إدارة المهنة

ازداد التركيز من قبل المنظمات المعاصرة على إدارة المهن لتنمية الدوافع المهنية لدى العاملين من خلال زيادة قدراتهم واستعداداتهم للتكيف مع المشاكل المؤثرة على وظائفهم وأدائهم وتطورهم المستقبلي. فلقد دفعت التطورات التكنولوجية وما تبعها من تغير في الوظائف وفي متطلباتها من مستويات الجودة إلى التركيز على الوسائل والأساليب المناسبة للتخطيط والتطوير المهني.

عادة ما تتعرض المنظمة خلال حياتها إلى بعض التغيرات الأساسية مثل عمليات إعادة التنظيم التي تقوم بها لأسباب تتعلق بزيادة حجم العمل، أو تقليصه لأسباب اقتصادية تتعلق بقلة الطلب على منتجاتها، فعملية إعادة التنظيم تؤدي إلى زيادة أو تخفيض عدد العاملين بسبب زيادة المهام أو التوسع في العمل أو تقليص العمل لأسباب تتعلق بانخفاض الطلب بسبب الركود الاقتصادي.

أو قد تقوم المؤسسة بفتح خطوط إنتاجية جديدة أو إلغاء بعضها مما قد يستدعي اتخاذ قرارات بشأن ترقية أو نقل أو إنهاء خدمات بعض العاملين، إضافة إلى عوامل الوفيات، أوترك بعض العاملين العمل في المؤسسة إلى مؤسسات منافسة أو التقاعد أو غيرها من الأمور.

المبحث الأول

التخطيط المهني

تساهم المنظمات المعاصرة في مساعدة العاملين على تحديد ميولهم المهنية وكذلك تعريفهم بنقاط القوة والضعف في مهاراتهم وتصوراتهم لأهدافهم المهنية من خلال ما يسمى بعملية التخطيط المهني.

المطلب الأول

مفهوم التخطيط المهني وأهميته

أولا- مفهوم التخطيط المهني:

لغرض الاحاطة بمفهوم التخطيط المهني لابد من إعطاء توضيح بسيط لمفهوم المهنة.فمن الممكن تعريف المهنة بأنها المواقع التي يشغلها العاملون خلال حياتهم العملية،مثال ذلك،فان عضو هيئة التدريس في الجامعة يبدأ بموقع أستاذ مساعد ثم مساعد مكلف بالدروس ثم أستاذ محاضر وأخيرا أستاذ التعليم العالي،لذلك يمكن القول أن مهنة الأفراد تختلف وفق الوظائف التي يؤدونها والخبرات العلمية ومتطلبات كل موقع من هذه الخبرات.

إن التخطيط المهني هو العملية التي يتم من خلالها زيادة وعي وإدراك الأفراد بميولهم المهنية وقيمهم ونقاط قوتهم وضعفهم من خلال ما توفره المنظمة من معلومات حول الفرص الوظيفية.

إن إتاحة المعلومات الواجبة أمام العاملين حول طبيعة المواقع في المنظمة يساعدهم في تحديد أهدافهم المهنية والأساليب المناسبة لتحقيق هذه الأهداف.

ثانيا–أهمية التخطيط المهني:

يحقق التخطيط المهني العديد من الفوائد لكل من المنظمة والأفراد العاملين ومن أهم هذه الفوائد:[1]

1- يساعد الأفراد في تنمية وتوجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم.

2- يؤدي إلى رفع مستوى رضا العاملين عن طريق إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافهم وخططهم.

3- يساعد المنظمة على ملء الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات وبالسرعة المطلوبة.

4- يساعد المنظمة على التخطيط التعاقبي أي ملء الشواغر الناجمة عن معدلات الدوران والتقاعد والاستقالات وغيرها.

5- يساعد الإدارة في تشخيص العاملين من ذوي المواهب والقابليات المتعددة.

6- يساعد العاملين في تحديد أهدافهم المستقبلية وتطوير الخطط للوصول إلى تلك الأهداف.

---

1 - سهيلة محمد عباس،مرجع سبق ذكره،ص.209

المطلب الثاني

خطوات التخطيط المهني

من أهم الخطوات التي لابد من إتباعها في التخطيط المهني نجد:

أولا– تقييم الذات:

يقصد بتقييم الذات، تشخيص ومعرفة الميول والاتجاهات المهنية والسلوكية وكذلك تحديد القيم والقدرات الذاتية.وتساهم الاختبارات السلوكية كاختبارات الميول المهنية واختبارات التكيف مع الموقف وغيرها من الاختبارات في تقييم وتحديد الذات.

ثانيا– فحص ودراسة الواقع:

تتضمن هذه الخطوة توفير معلومات للعاملين حول مستوى معرفتهم مهاراتهم ودرجة تطابق هذه المعرفة والمهارة مع خطط المنظمة، وفي العادة يتم توفير هذه المعلومات من قبل المشرف المباشر كجزء من مهمة عملية تقويم الأداء،إذ لابد من مناقشة نتائج التقويم مع كل فرد لتوضيح نقاط القوة والضعف وإمكانية تطوير الأداء والأساليب المستخدمة في ذلك.

ثالثا– تحديد الأهداف:

يحدد العاملون أهدافهم المهنية قصيرة وطويلة الأجل،هذه الأهداف لابد أن ترتبط بمايلي[2]:

2 - Noe, Raymond A, and Others, "**Human Resource Management, Gaining A competitive Adventages**", Richard D. Irwin Inc, 1994.

- المواقع الوظيفية المرغوبة من قبل الأفراد،مثلا أن الأستاذ المساعد يصبح أستاذ التعليم العالي خلال 10 سنوات.

- المهارات الممتلكة والمستخدمة، مثلا أن المواقع الإدارية تتطلب مهارات تحليلية عند صناعة القرار الإداري.

- اكتساب المهارات، ترتبط الأهداف بإمكانية الأفراد في اكتساب المهارات وفق الفرص التدريبية والتطويرية المتاحة لهم في المنظمة أو فرص التطوير الذاتي.

رابعا- تنفيذ الخطة: في هذه الخطوة يحدد العاملين كيفية إنجاز أهدافهم المهنية وتتطلب هذه الخطوة انتظام الأفراد في برنامج تدريبي وحلقات دراسية،إضافة إلى ممارسة وظائف ومسؤوليات ومهام متنوعة،إن الخطة المنفذة تساهم في تطوير الأفراد في المهن المختلفة وترتكز على العناصر المتعلقة بحاجات التطوير في المواقع الحالية، وحاجات التطوير في المواقع المستقبلية، ونشاطات التطوير، وأهداف التطوير.

وعموما تتحمل المنظمة المسؤولية الكبرى في توفير الوسائل والمصادر المساعدة في التخطيط المهني وهذه الموارد تتعلق بالورشات المهنية مثل الحلقات الدراسية حول المتطلبات والمعلومات ذات الأهمية في نجاح التخطيط المهني، وأنظمة المعلومات التي تهيئ معلومات حول الوظائف الشاغرة وبرامج التدريب والتطوير المناسبة،وتتبع المسارات الوظيفية أي التخطيط للتتابع الوظيفي وتحديد المهارات المطلوبة للتقدم في الوظيفة وفي العمل أو عند تغيير المسارات المهنية عند الانتقال من الوظائف الفنية إلى الوظائف الإدارية.

المبحث الثاني

ترقية ونقل العاملين

تعتبر سياسة الترقية إحدى السياسات الهامة التي تؤثر على القوة البشرية وعلى معدلات تدفقها من و إلى المؤسسة حيث يتوقع العاملون في أي مؤسسة أن يكافئوا كلما زادت إنتاجيتهم و مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، و لذا فهم يتوقعون ترقيتهم إلى وظائف تتيح لهم مزيدا من الرفاه و التقدم.

المطلب الأول

ترقية العاملين

هل الترقية هي عبارة عن تحرك العامل من الدرجة الثانية إلى الدرجة الأولى المفضلة له في نفس العمل؟ أم هي تحرك العامل إلى درجة ذات ظروف عمل أفضل بالرغم من أن كل سياسات العمل مازالت باقية و مستمرة؟ وهل هذا يعتبر ترقية أم نقل؟

أولا– مفهوم ترقية العاملين:

الترقية ماهي إلا تحرك العاملين إلى أعمال أفضل و يقصد بالأفضل الأعمال أو الوظائف ذات مسؤوليات ومركز اجتماعي أكبر تحتاج إلى مهارات وخبرات أكثر من الوظيفة السابقة ويصاحبها زيادة في الأجور وملحقاتها.[3]

3 – **مصطفى كامل** مرجع سابق ص 357

وهناك من يرى أن شرط زيادة الأجر ليس شرطا يجب توفره حيث أن الترقية تشترط الإنتقال من عمل لآخر أكثر مسؤولية ومركز دون زيادة آنية في الآجر[4]

إن المعنى الشامل للترقية هو في الحقيقة تغير الفرد من وظيفته أو عمله إلى وظيفة أو عمل آخر ذا مسؤوليات وإختصاصات وسلطات تختلف إلى حد كبير عما كان متوفرا في الوظيفة أو العمل الأصلي الذي كان يشغله.

وعموما يمكن تعريف الترقية ببساطة أنها"عملية نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى تتضمن زيادة في الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات ويصاحب ذلك زيادة في مزايا العمل التي يتلقاها*،المادية منها أو المعنوية أو كلاهما معا"[5]

ومن زاوية أخرى فإن مفهوم الترقية بالمعنى الذي أوضحناه قد يثير العديد من المشاكل والتساؤلات حول حقيقة المضمون مثال لذلك: هل من الضروري أن ترتبط ترقية الموظف بالنقل أو التغير من وظيفة لأخرى؟ هل يجب أن يكون هناك زيادة مباشرة في الأجر من جراء الترقية؟ هل هناك ضرورة لتغيير الوظيفة ذاتها؟هل هناك مفهوم موحد للإدارة والعاملين بخصوص الترقية؟.

---

4 – عاطف محمد عبيد "**إدارة الأفراد**"، دار النهضة العربية القاهرة 1964 ص 8

* – المزايا المعنوية كثيرة ومتنوعة،وتشمل بأقل صورها تغيير اللقب الوظيفي للموظف أو العامل، ولا يقتصر ذلك على الوظائف الإشرافية ،كأن يتغير لقب الوظيفة من رئيس قسم إلى مدير،بل يمتد إلى وظائف أخرى كأن يتغير لقب سكرتيرة إلى مديرة مكتب.

5 – محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره.ص.185

وإذا كان هذا سليما فما هو التفسير لظاهرة عدم الرغبة بعض العاملين في ترك وظائفهم والإصرار على طلب زيادة في المرتب أو الأجر نتيجة لزيادة خبراتهم ومهاراتهم المكتسبة مع طول الخدمة في الوظيفة مفضلا البقاء في عمله تحاشيا لفقدانه لزملائه في العمل وتخوفا من العمل الجديد.

وهل لا يكون من المفيد للمؤسسة والفرد ذاته أن تتم ترقيته بزيادة المرتب في نفس الوظيفة التي يمارسها في نفس المكان، دون نقله إلى مكان آخر لا يرغب في الإنتقال إليه؟

تعتبر الترقية عاملا مهما للعامل أو الموظف، لأنها تعتبر من الحوافز التي لها دور مهم في إثارة الدافعية لدى العاملين ليحسنوا أداءهم ويزيدوا إنتاجهم، إذ لابد للعامل إن يعطى مبررا أو سببا لترقيته إلى عم أفضل بما يترتب على ذلك من مزايا،ورغم أن الغالب أن يرافق الترقية في الوظيفة زيادة في الأجور،إلا أن ذلك لوحده ليس معنى دقيق للترقية،آذ أن شغل الموظف لأعباء وظيفية اكبر ومسؤوليات ذات نوعية مختلفة هو شرط أساسي لاحتساب ذلك ترقية.

ثانيا– أسس وأنظمة الترقية:

إن من أهم الموضوعات التي تأخذ عند وضع سياسة الترقية في المؤسسة هو التوفيق بين مبدأين هامين هما الأقدمية والكفاءة.

1– نظام الترقية حسب الأقدمية: ويقصد بالأقدمية طول مدة الخدمة التي يقضيها الفرد، و تعتبر الأقدمية أيسر الطرق وأعرقها، حيث لن تتطلب غير احتساب سنين الخدمة، كما يفضلها العاملون لسهولتها وعدم خضوعها

لإعتبارات أخرى مثل إقرار الترقية لتقديرات شخصية يشوبها التحيز، وتختلف المؤسسات في إحتساب الأقدمية عندما تكون غير متصلة أو حينما تتخللها إستقالة أو إنهاء للخدمة، وتتردد بعض الإدارات في قبول الأقدمية كأساس لوحده، مفسرين ذلك أنه قد تمضي سنوات عديدة على الفرد في عمله وهو لم يتقن العمل بقدر أولئك الذين تقل خدماتهم عنه، وهي ظاهرة واضحة عند العناصر الكفئة والشابة.

إضافة إلى أن الاحتكام بشكل مطلق للأقدمية معناه تقليل الحوافز أمام العاملين للتنافس في العمل وتطويره ذلك لأنهم يعرفون أن المهم هو الأقدمية وليس الكفاءة مما يؤدي في النهاية إلى وصول أشخاص غير مؤهلين لوظائف القيادة وهو أمر له اثر سلبي.

إلا أن الكثير من الإدارات والعاملين التقوا على المبدأ القائل بأرجحية الكفاءة على أن تعتبر الأقدمية عند تساوي الكفاءات.

2- نظام الجدارة والاستحقاق (الكفاءة): وهي الأساس الثاني الذي يعزز أحقية الترقية، إذ قد عمدت الكثير من الإدارات على إتخاذها أساسا لحصول العاملين على فرص التقدم مادامت هي مصدر الإنتاج وزيادته، وقد يكون ذلك واضحا لو أعتبر قياس الكفاءة لأسس موضوعية عادلة و مدروسة تشجع العاملين على زيادة مداركهم و كفاءتهم.

فالموظف النشيط الذي يتميز بالديناميكية والمبادرة، والقيام بالعمل على أفضل وجه،والملتزم بالتعليمات والمنضبط في سلوكه،والذي سجله صواب

قراراته يكون هو الأجدر بالترقية بغض النظر عن كون غيره اسبق منه للعمل في المؤسسة،فالمهم هو الكفاءة.

ويمكن للكفاءة أن تتخذ مظاهر أخرى تتمثل بالقدرة على التحصيل في الامتحانات التي تعقد خصيصا لغايات الترقية سواء الكتابية منها أو الشفوية،أو إنجازات الموظف من حيث تأهيله لنفسه باستمرار خاصة في مجال العمل، كحضوره دورات تدريبية، أو متابعته للدراسة والحصول على نتائج جيدة، وكلما كانت هذه الإنجازات متصلة بطبيعة عمله كلما كانت معايير موضوعية أكثر، حتى ولو كان التأهيل والتطوير لا يتصل مباشرة بالعمل فانه لا يمكن إغفال أهمية ذلك لأنه لا يمكن إلا أن ينعكس على حسن الأداء ولو بصورة غير مباشرة.

3- نظام يجمع بين الأقدمية والكفاءة: يمكن أن تعتبر الأقدمية أساس للترقية في المراكز الدنيا و خاصة الروتينية منها كعامل حاسم أكثر من الكفاءة، وأن يعتد بالكفاءة أكثر من الأقدمية في الترقية للمراكز العليا، كما أن السياسة المعقولة في الترقية هي تلك السياسة التي تجمع وتوازن بين كلا العاملين، الأقدمية والكفاءة حيث تكسب ثقة الأفراد وإيمانهم بعدالة الترقية وتدل على أن عامل الكفاءة لن يساء استعماله كما يحدث في الكثير من الأحوال بل توضع مقاييس محكمة لقياسها و اللجوء إليها في إقرار الترقية.[6]

---

6 - محمد قاسم القريوتي"**النظرية البيروقراطية ومدى استمرار فعاليتها في الدول المتقدمة والدول النامية في الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق**"، عمان، 1985، ص 71

ثالثا– أهداف عملية الترقية:

أن كل سياسات تسيير الموارد البشرية تتمحور حول الوسائل العلمية التي تتمكن من خلالها الإدارة إختيار أفضل العناصر للقيام بالعمل، وخلق جميع الظروف الممكنة لها لبذل قصارى جهدها لتقليل تكاليف العمل وتحسين نوعيته. وبما أن عملية الترقية جزء من هذه السياسات، تسعى بدورها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف .

يمكن إجمالا التطرق إليها فيما يلي[7]

1– توفير الظروف التي من شأنها حفز العاملين لمزيد من العمل وذلك لعلمهم بأن هناك علاقة بين معدل أو مستوى الأداء و الأجر أو الحافز الذي يتلقونه.

2– الاحتفاظ بالموظفين المتميزين و عدم إعطائهم مبررا لترك العمل إلى جهات أخرى منافسة بفعل شروط عمل أفضل تقدمها لهم تلك الجهات.

3– تساعد عملية الترقية المؤسسة على اجتذاب القوى العاملة من خارجها للعمل فيها مما يضمن لها الاستمرارية و يجنبها أزمات بفقدان أحد العاملين فيها.

عموما تعتبر عملية الترقية جزء من إدارة الأفراد، والتي هي بدورها جزء رئيسي من العملية الإدارية، تسعى لتحقيق غايات محددة من الأهداف بكفاية وفعالية والمفهوم الرئيس هنا للكفاية والفعالية (Efficiency & Effectivenss)

---

7 – عادل حسن،"**العلاقات الصناعية وإدارة الأعمال**"، الإسكندرية، المنشأة العامة 1963ص 150

ذلك أن كل سياسات الأفراد تتمحور حول الوسائل العلمية التي يمكن من خلالها اختيار أفضل العناصر للقيام بالعمل، ومن خلق جميع الظروف الممكنة لها لبذل قصارى جهدها لتقليل نفقة أو تكاليف العمل وتحسين نوعيته، ومن هنا يمكن النظر في موضوع الترقية ضمن هذا الإطار.

رابعا– برامج الترقية:

لا بد لأي مؤسسة ناجحة من أن تضع برنامجا معينا للترقية ولا ترك الموضوع دون تحديد علمي مسبق يسمى بالأسلوب العلمي لتسيير برامج الترقية الذي يمكن أن يحتوي على ما يلي:[8]

1- توضيح السياسات التي تتبناها المؤسسة حول مصادر تعبئة الوظائف سوءا كانت من داخل المؤسسة أو من خارجها و من المسائل التي يجب توضيحها في هذا الصدد هو: هل تعني الترقية زيادة في الراتب وتحديد نسب هذه الزيادة أم أنها تقتصر على تغيير في طبيعة العمل فقط؟

2- توضيح القنوات التي تمر بها عملية الترقية سواء الترقيات المنتظمة أو تلك التي يتم فيها تجاوز الخطوات التقليدية.

3- توضيح عملية إختيار مستحقي الترقية، فإذا كانت السياسة المعتمدة هي إتاحة المجال للعاملين في المؤسسة للتقدم أو التنافس على الوظائف المفتوحة، إذن فمن اللازم وضع معلومات وافية حول الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها والمؤهلات اللازمة لشغلها والراتب المتخصص لها، و إعلام كافة العاملين

8 - Dale s.Beach,Personnel :"**The Management of People at Work**",Op.cit.p.298

بذلك بوضع هذه الإعلانات على لوحة الإعلانات حتى تكون فرص الرقي متساوية بالنسبة لجميع العاملين.

4- اعتماد سياسة تدريب وتطوير للعاملين بحيث يهيئوا أنفسهم باستمرار لشغل مسؤوليات أكبر من خلال التأهيل والتدريب الذي يلقى الدعم من المؤسسة.

5- تسهيل عملية الاتصالات الداخلية بين العاملين والإدارة، والمؤسسة ككل والبيئة الخارجية حتى تكون مصادر إجتذاب المؤهلين متاحة أمام المؤسسة بشكل دائم.

6- الاحتفاظ بسجلات مركزية في إدارة الموارد البشرية حول العمال تبين خبراهم ومؤهلاهم وقدراهم وتقارير التقييم المتعلقة بهم، ومن المفيد هنا تشكيل لجنة دائمة من مدير إدارة الموارد البشرية ومدراء الأقسام المختلفة تتولى مراجعة المرشحين لشغل وظائف عليا ومناقشة الأولويات في هذا المجال.

خامسا-مناهج الترقية:

تعتمد سياسات الترقية على ثلاثة مناهج هي:

المنهج الأول: ترقية الموظفين العاملين داخل المؤسسة وهذه وسيلة مهمة كما أسلفنا لحفز الموظفين على مزيد من العمل، ويشجعهم على الولاء للمنظمة، مثل هذه السياسة تعطي العاملون الفرصة للوصول إلى وظائف أعلى بحيث لا تبحث المؤسسة عن أشخاص من خارجها إلا بعد التأكد أنه ليس هناك من

يشغل الوظائف الشاغرة. ويعاب على هذا الأسلوب أنه قد لا يتيح مجالا للأفكار الجديدة، ذلك أن قيم وخبرة الشخص الداخلي لا تنبئ بأفكار جديدة على العكس من الشخص الخارجي الذي يمكن الإفتراض بأنه قد يكون لديه فكرة جديدة، ثم إن اقتصار فرص الترقية على الداخل يقلل من حجم العينة للمتنافسين على الوظيفة مما يعني بالتالي فرصة أقل أمام المؤسسة للحصول على أكفأ الأشخاص، أما المأخذ الثالث فهو أنه قد يزيد من حدة التنافس بين العاملين مما يترك أثار سلبية على روح التعاون.

المنهج الثاني: فتح المجال للترقي أمام العاملين داخل المؤسسة أو من خارجها، وفي هذه الحالة فإن كثيرا من مآخذ الأسلوب الأول -إن لم يكن كلها- يمكن تجنبها إذ أن حق العاملين في المؤسسة في التنافس على الوظائف المعلنة موجود ولكنهم لا يتمتعون بأفضلية بأن يحتكروا مثل هذه الفرصة مما يجعل المؤسسة في وضع أفضل لأن تختار العدد المطلوب من حجم عينة أكبر.

وفي كلتا الحالتين فإن أسس تقييم المتقدمين وصلاحيتهم لشغل الوظيفة يجب أن يتم على أسس موضوعية، و عادة ما يتم اللجوء للامتحانات أو الاعتماد على ما يسمى بمراكز التقييم و هو نمط يعتمد على امتحانات نظرية وملاحظة أو إختبار عملي للمتقدين للعمل بما في ذلك تمارين و لعب الأدوار وما إلى ذلك من وسائل تقارب في طبيعتها ما يتوقع عمله في الوظيفة الشاغرة.

المنهج الثالث: اعتماد الترقية على التدريب فيجب على الإدارة أن تقوم بالربط بين سياسة التدريب وسياسة الترقية للمؤسسة ذاتها حتى يصبح التدريب الوسيلة

الفعالة في إعداد العاملين والموظفين لشغل الوظائف الأعلى والتي قد تصبح شاغرة يضاف إلى ذلك أن الملامح السياسية التي سوف تشمل عليها سياسة الترقية سوف تحدد إلى درجة كبيرة الإحتياجات والخطة التدريبية المطلوبة للفترة المستقبلية و بالتالي يمكن أن يترجم ذلك مقدما إلى أشكال وأنواع مختلفة من برامج التدريب التي تهدف إلى توفير حاجة التنظيم من الدرجات المختلفة من برامج التدريب التي تهدف إلى توفير حاجة التنظيم من الدرجات المختلفة من المهارة والخبرة والتخصصات المطلوبة لشغل الوظائف من داخل المؤسسة ذاتها.

يجب أن يكون تعاون بين إدارة الموارد البشرية وبين المديرين التنفيذيين (خط السلطة) في الإعداد والتنفيذ الخاص بسياسة الترقية داخل المؤسسة، إن مسؤولية القيام بالترقية ليست مسؤولية إدارة الموارد البشرية وإنما هي مسؤولية مشتركة بين الأجهزة الاستشارية والتنفيذية داخل التنظيم المعين.

يجب أن يكون واضحا في ذهن الإدارة العليا أن الترقية ليست مطلب كل العاملين إذا تطلب الأمر نقلهم من الأماكن التي يعملون بها حاليا إلى أماكن أخرى جديدة، أو إذا كانوا يشعرون حقيقة أنهم غير مؤهلين لتحمل مسؤوليات و مهام أكبر عند الترقية.

وكقاعدة عامة فإن الترقية يجب أن لا تعطى لشخص سلبي أو متردد حيث أن هذا أكثر شيء على الموظف الذي تتم ترقيته وعلى بقية الموظفين الذين لم يرقوا وكذلك على المرؤوسين الذين سيكونون تحت رئاسته نتيجة لهذه الترقية.

وباختصار فإن سياسة الترقية يجب أن تهدف أساسا إلى تحقيق زيادة رضا العاملين والموظفين داخل المؤسسة وبالتالي يجب على الإدارة مراعاة ذلك في وضع المعايير والأسس المختلفة اللازمة لهذه السياسة.

المطلب الثاني

نقل العاملين

بالمقارنة مع الترقية، فان النقل يعني نقل الموظف أو العامل من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى وبأجر مساو لها، بينما الترقية تعني نقل الموظف إلى وظيفة ذات مستوى أعلى واجر أعلى في اغلب الأحيان.

أولا- مفهوم النقل:

النقل هو انتقال الفرد من عمله إلى عمل آخر مساوي له في المسؤوليات والمركز والأجر حيث يعبر عنه بالانتقال من وظيفة لأخرى لا بقصد الترقية بل لمعالجة بعض ضرورات العمل بالرغم من أنه قد تكون هناك متغيرات من ظروف العمل أو حتى في الطبيعة المتخصصة للعمل ذاته.

وأحيانا وفي الحياة العملية قد يكون هناك نقل إلى وظيفة أقل مسؤولية وأقل أجرا ولكن من الأفضل أن نطلق عليها (تخفيض في العمل) بمعنى أنها ليست نقل لأنها ليست على نفس المستوى من المسؤولية أو الأجر وكذلك فهي ليست ترقية لأنها لا تؤدي إلى زيادة في الأجر ولا زيادة في المسؤولية.

والنقل وسيلة بيد الإدارة لوضع العاملين في مراكز مناسبة لقدراتهم وإمكانياتهم وليبذلوا، أحسن جهودهم لصالحهم ولصالح المؤسسة، لأن وضع الفرد في عمل لا يرضاه سيعكس أثره على عمله وإنتاجيته وتصرفاته وسيحاول ترك عمله ما إن توفرت له فرص مناسبة ولذلك فإن المؤسسات مطالبة بوضع سياسة حكيمة للنقل ويقع عبئ وضع هذه السياسة على عاتق إدارة الموارد البشرية.

ثانيا- مبادئي النقل:

إن الإنتقال هو الأخر لابد له من أسس ومبادئ تحكمه مثله مثل الترقية ومبادئه الأساسية هي:

1- لابد أن ندرس ظروف وطبيعة أعمال المؤسسة ومدى التشابه والإختلاف بينها ومدى ما تسمح به من أنواع النقل، إذ لا يمكن أن يتم النقل اعتباطا دون معرفة طبيعة الأعمال والتباعد والتقارب بينها.

2- لا بد من وجود نظام حكيم للرقابة على الأفراد لمعرفة قدراتهم ومدى ملائمة تلك القدرات ومتطلبات العمل، ومن ثم إمكانية الحكم على صلاحيتهم للعمل وأحقية وضرورة نقلهم من أعمالهم الحاضرة فكثيرا ما يعين الأفراد في موقع غير ملائمة لهم فيكشف لنا نظلم الرقابة عدم صلاحيتهم لها ومن ثم حتمية إنتقالهم.

3- لا بد من تحديد أسس المفاضلة في النقل، أهي الأقدمية أم الكفاءة وذلك حينما يريد أكثر من فرد الإنتقال من عمل لآخر أو من جهة لأخرى.

4- لا بد أن ننظر إلى آثار الإنتقال سواء على الفرد أو على زملائه كذلك أثر الإنتقال على العمل ذاته كما هو الحال في عمل المناوبة.

5- لا بد أن يسبق إيجاد سياسة الإنتقال تحليل الأعمال و المجالات التي يجرى ضمنها الإنتقال سواء بين الأقسام أو ضمن القسم الواحد أو ضمن حدود المؤسسة.

6- لا بد من وجود نظام يحدد المسالك لقبول طلبات الإنتقال يبين فيه مراجع الإنتقال والمراجع التي تستأنف عندها مجالات رفض الإنتقال.

ثالثا- أنواع النقل:

للنقل أنواع متعددة تختلف وفق الغاية التي من أجلها يتم النقل وهذه الأنواع هي :

1- النـــقل الإنتاجي: ويهدف هذا النقل إلى إنتقال الفائض من الأيدي العاملة من قسم إلى قسم آخر هو بحاجة إليه، وذلك بدلا من اللجوء إلى تعيين أفراد جدد في القسم الذي فيه عجز من العاملين، كما يكون هذا النوع من النقل لتفادي إقصاء وإنهاء خدمات العاملين الفائضين، ويشكل هذا النوع من النقل بعض الإحراج للإدارات إذ قد تشكو بعضها من إنتقال العاملين لأعمال لا تمت بصلة لأعمالهم الأصلية إلا أن ذلك قد يعالج بوجود تحليل للأعمال ومعرفة دقيقة بالتقارب و التشابه بين الأعمال وقد يعالج ذلك بالتدريب ليلم المنقول بالعمل الذي سينقل إليه.

2- النقل العلاجي أو الشخصي: وهذا النقل يتعلق بالعاملين أنفسهم، حيث يقوم أساسا على نقل الفرد الذي لم يكن باستطاعته الاستمرار في أداء عمله الحالي بالصورة المرضية نتيجة لخطأ في تعيينه منذ البداية أو عدم صلاحيته لأداء العمل، والأسباب شخصية كتأزم العلاقة بينه وبين رؤسائه أو زملاء العمل.

3- النقل التـــناوبي: والمناوبة معناها امتداد العمل لأمد يفوق العمل الاعتيادي فيقسم العمل إلى مناوبات والنقل التناوبي معناه الإنتقال من نوبة أو وجيه لأخرى، إذ تستدعي ظروف العمل أو الأفراد هذا النوع من الإنتقال، وطلب الأفراد النقل تارة لأخرى يعود لأسباب عدة أهمها يتعلق بتنظيم الحياة الإجتماعية مما يتطلب من الإدارة أن تعير هذه الناحية الإنسانية اهتمامها.

4- النقل التدريبي: وهو الإنتقال الفرد من عمل لآخر قصد زيادة مداركه، و لربما يستدعي ذلك نقله بين الأقسام المختلفة و بصورة دورية، ويستخدم هذا النوع من الإنتقال عادة لتدريب الإداريين.

5- النقل الدائم و المؤقت: فقد ينقل الفرد إلى وظيفة أخرى لفترة قصيرة من الزمن للتغلب على حالة طارئة في المؤسسة والنقل المؤقت هذا هو ذلك النقل الذي يتوقع كل من الإدارة و الفرد العودة منه للعمل السابق وفي القريب، وقد يكون بقاء الفرد في هذا النقل المؤقت لا يتجاوز أسبوعا واحد وقد ينقل المرء

إلى وظيفة أخرى دائما، والنقل الدائم هو ذلك النقل الذي لا عودة بعده إلى العمل السابق[9].

رابعا-أسباب النقل:

تعود أسباب النقل، إما إلى أسباب تتعلق بالموظف أو العامل، حيث يطلب النقل لإعتبارات القرب من السكن، أو لعدم وجود علاقة طيبة بين المعني بالنقل وبين الإدارة، أو للبحث عن فرص جديدة للتقدم الوظيفي،أما السبب الثاني فقد يكون رغبة الإدارة أو الشركة لإعتباراتها الخاصة كتغيير حجم العمل، أو إغلاق مصنع ما، أو توسع وإنشاء أقسام أخرى أو أي سبب آخر تقتضيه عملية إعادة التنظيم، أما السبب الثالث فقد يكون لغايات تدريب العمال وتعريفهم بمجالات العمل المختلفة في نطاق عمل المؤسسة التي يعملون فيها، أما السبب الرابع فقد يكون للحلول محل موظف ترك العمل لأي سبب، ويمكن للنقل أن يكون مؤقتا ولفترات قد تقصر لغاية أسبوع أو شهر أو تصل لسنة أو أكثر، وعادة ما تتحمل جهات العمل تكاليف انتقال العامل من محل لآخر ويصل الأمر إلى تأمين سكن مناسب له وخاصة للإداريين في المستويات العليا.

9 - أمين أحمد عوض العالم، "**إدارة العمال و الموظفين**"، القاهرة، دار النهضة العربية في الإسكندرية 1963ص150

المبحث الثالث
التطوير المهني وتنمية الموارد البشرية

يمكن النظر إلى التطوير المهني على انه الجهود النظامية المتواصلة للربط بين الحاجات التنظيمية والمهارات المطلوبة من جهة، وحاجات الأفراد للتطور في وظائفهم من جهة أخرى.

المطلب الأول
برنامج التطوير المهني

عادة ما يتضمن برنامج التطوير المهني مجموعة من المكونات نعرض إليها فيما يلي:

أولا-التطبيع الاجتماعي:

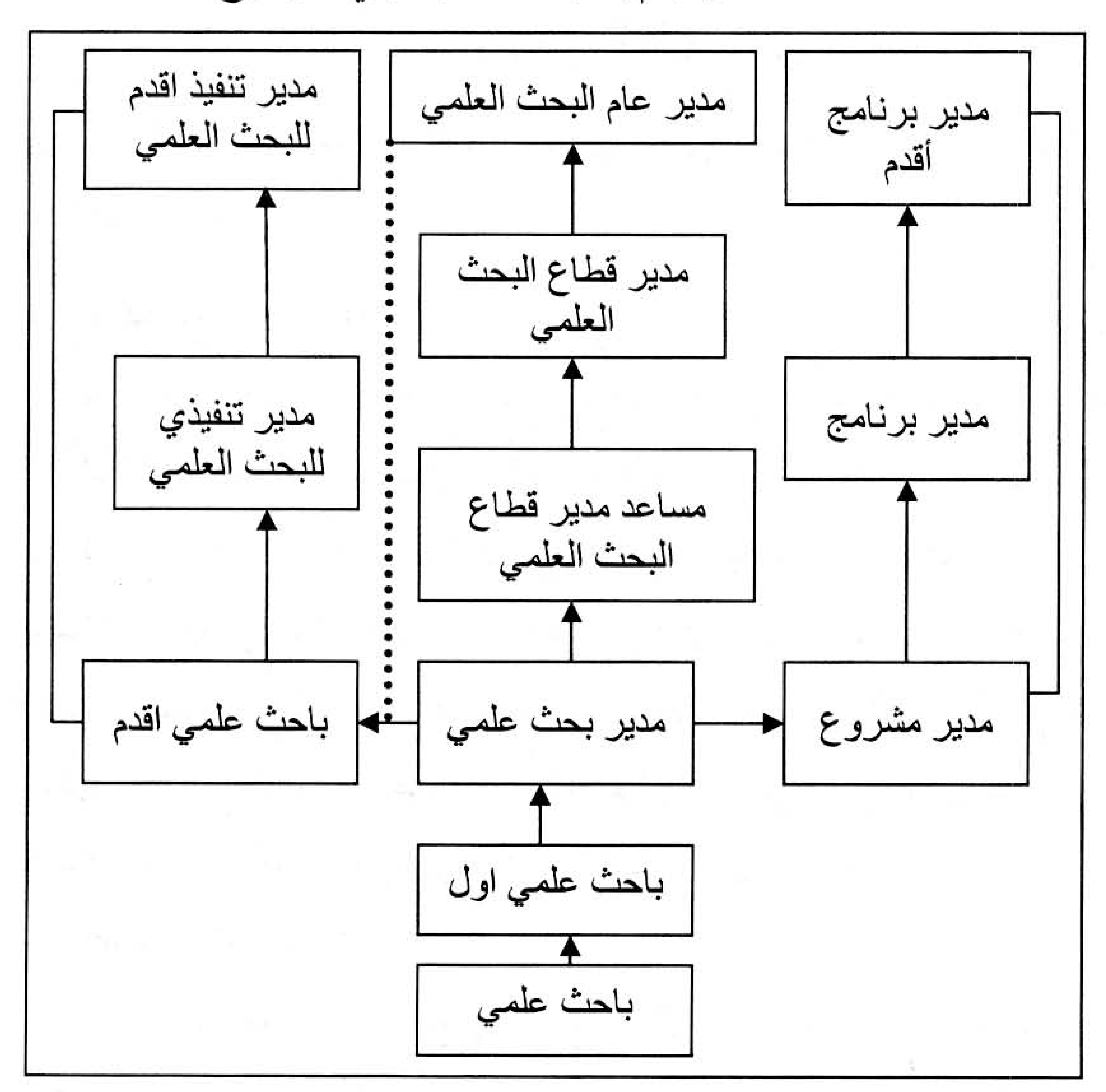
يقصد بعملية التطبيع الاجتماعي، العملية التي يتم بموجبها تكييف وتعديل الجوانب السلوكية السلبية لدى الأفراد العاملين وبصورة خاصة تلك السلوكيات التي تتم عن انعزال وعدم التعاون مع الآخرين لتحويلهم إلى أعضاء فاعلين في المنظمة، وتتضمن هذه العملية مساعدة الأفراد في تشكيل تصورات ايجابية حول العمل والمنظمة قبل دخول الفرد إلى المنظمة،ثم تعريف الأفراد بالواقع الفعلي والسياسات التي تسير بموجبها والاهتمام والتركيز على تنمية مهارات العلاقات الإنسانية والاجتماعية،لجعل الفرد يشعر بالاستقرار في المنظمة.

ثانيا-المسارات المهنية:

المسار المهني هو التتابع في المواقع الوظيفية المنتظمة والمتشابهة في الوصف الوظيفي والمهارات والتي يتحرك خلالها أفراد المنظمة،إن المسار المهني الذي توفرها معظم المنظمات، هو التقدم إلى المواقع الإدارية، إذ أن المواقع تزيد من

مركز الفرد وأجوره وبذلك يشعر الفرد بقيمته بدرجة كبيرة،ونظرات إلى أن هذه المواقع الإدارية محدودة فلقد سعت الكثير من المنظمات إلى تطوير أنظمة للمسارات المهنية الثنائية، حيث تمنح للعامل فرصة البقاء في وظيفته أو الانتقال إلى المهنة الإدارية الجديدة،أي اعتماد التحرك بمسار فني علمي ومسار إداري.والشكل التالي يوضح المسار المهني المزدوج.

الشكل رقم(17) : **المسار المهني المزدوج**



مسار إداري ——— .... مسار علمي

يلاحظ من الشكل بان الأفراد العاملين(الباحثين) يفترض أن يتسلموا نفس الرواتب ولديهم نفس التقدم في مساراتهم وتكون إمامهم بدائل للاختيار الحر للمسار الذي يتناسب مع ميولهم ومهاراتهم،إن المسار المتعدد يضمن المركز والراتب المكافئ والعادل، وكذلك تطور الأفراد في مسار غير المسار الإداري،إضافة إلى أن المسار المتعدد يتيح فرصة لذوي الأداء العالي ممن لا يملكون المهارات الإدارية والقيادية أي المتميزين في المهارات العلمية والفنية.

ثالثا- الانكماش المهني (الهضبة المهنية):

يعد الفرد العامل منكمشا في وظيفته إن لم تناط به مسؤوليات واسعة وقد لا ينتقل إلى مواقع وظيفية أعلى، فالانكماش بصورة عامة يشير إلى بعض الجوانب السلبية المتمثلة بركود الفرد في وظيفته وعدم تغيير مهامه ومسؤولياته، إضافة إلى عدم التوسع في المهارات لدى الافراد[10].

ومن الملاحظ أن بعض العاملين قد لا يرغبون في تحمل مسؤوليات كثيرة في وظيفتهم،وفي مثل هذه الحالات لا تعد ظاهرة الانكماش من بين الظواهر السلبية إذ أنها تصبح ظاهرة سلبية عندما يشعر الافراد بان وظيفتهم لا توفر لهم المحتوى الجوهري للنمو والتطور الذاتي، إن هذه المشاعر تؤدي إلى نمو الاتجاهات السلبية وتؤدي إلى زيادة معدلات الدوران وانخفاض معدلات الأداء.

---

10 - Feldman.D-C and Weitz, B.A " **Career Plateaus Reconsider**" ed,Journal of Management,14,1988 ;P.69-80.

من كل ذلك يمكننا القول أن ظاهرة الانكماش المهني من بين الظواهر التي تسعى المنظمة إلى تجنبها رغم وجود بعض الافراد العاملين من ذوي الأداء المنخفض أو الذين يمكن وصفهم بأنهم من ذوي الحاجات الدنيا والذين لا يرغبون بتحمل المسؤوليات الكبرى.

ولتجنب هذه الظاهرة لابد من تحديد أسبابها والتي تتركز فيما يلي:

- النقص في التدريب.
- انخفاض الحاجة إلى الإنجاز.
- عدم وضوح الأهداف.
- عدم توفر فرص للتطوير أمام العاملين بسبب نمو المنظمة.
- عدم توفر أنظمة للأجور عادلة.

رابعا- تقادم المهارات:

التقادم هو انخفاض في كفاءة العاملين بسبب النقص في معرفتهم بالإجراءات والتقنيات الجديدة. حيث تؤثر التغيرات التكنولوجية على جميع الأعمال والنشاطات في المنظمة، ولذلك يواجه العاملون مخاطر التقادم، مما يؤدي إلى معاناة تنعكس على كل من الافراد والمنظمة،إذ لا تتمكن المنظمة من توفير المنتجات والخدمات المناسبة للزبائن وقد تفقد موقعها التنافسي في السوق.

لذلك يجب اتخاذ الإجراءات الاحترازية لتجنب التقادم الوظيفي من خلال تطبيقات مفهوم منظمة التعلم (Learning organization) الذي يعني ضرورة الاستمرارية في تعلم العاملين في المنظمة بغض النظر عن الموقع الوظيفي،

ويتم ذلك من خلال نشر المعلومات المتعلقة بالمهنة وتطورها، وإجراء التغيرات الدورية في الوظائف التي يؤديها الافراد وترقية الافراد من المواقع الوظيفية الأدنى إلى المواقع الوظيفية الأعلى، والتعلم والتدريب المستمرين من خلال البرامج التدريبية والتعليمية المختلفة.

خامسا- فقدان الوظيفة:

تضطر المنظمة إلى تخفيض قوة العمل أو إعادة هياكلها التنظيمية وإلغاء بعض الوحدات أو إجراء تغييرات جوهرية من خلال اندماجها في منظمات أخرى، مما يؤدي إلى الاستغناء عن بعض العاملين من خلال إما:

1- **التسريح المؤقت عن العمل:** تتعرض المؤسسات أحيانا إلى ظروف إقتصادية سيئة كالخسارة لنقص الطلب على منتجتها فيتحتم عليها التسريح المؤقت لبعض العاملين فيها مع الأمل بإعادتهم للعمل بعد تحسن الظروف، وقد يكون البديل أحيانا تقليل ساعات العمل لجميع العاملين، إلى مستوى معين يصيب ذلك جميع العاملين، أما إذا استلزم الأمر تسريح لبعض العمال فان معيار الأقدمية في العمل يلعب دورا رئيسيا بحيث يكون العمال القدامى آخر من يتم تسريحهم لإعتبارات عدة وقد يستدعى مثل هذه الإجراءات أن يقبل العمال غير المسرحين بأجور أقل أو بأعمال مختلفة، كحل أقل سوء، ريثما يعود العمال إلى الوضع السابق.

2- **تنزيل الدرجة:** كما يبدو من التسمية فإن من شأن هذا الإجراء تنزيل رتبة أو رواتب شاغل وظيفة ما، والسبب الرئيسي هو تدني كفاءة العامل

ومستوى أدائه ولا يجب أن تلجأ المؤسسة إلى هذا القرار كأول قرار بل يجب أن يكون القرار الأخير من سلسلة القرارات لم تفلح في تغيير أو تحسين سلوك العامل و أدائه و هذا الإجراء هو حافز سلبي إذا صحت التسمية ويقصد منه أن يجعل العامل أو الموظف يدرك الآثار السلبية التي تترتب على سوء سلوكه وأدائه[11] .

3- الفصل من العمل: كما يقال فإن أخر الأدوية هو الكي، فإجراء الفصل من العمل هو التسريح النهائي للعامل من العمل، لعدم كفاءته أو لسوء سلوكه في العمل و يمكن للمؤسسات عادة إتخاذ مثل هذا القرار الهام بالنسبة للعامل خلال فترة تجريبية تحددها قوانين العمل أو أنظمة الخدمة المدنية، إذ أن هناك فترة معينة يصبح من الصعب بعدها على الجهة الموظفة الاستغناء عن خدمات العامل دون وجود مبررات قوية و يمكن الطعن بقراراتها قضائيا[12] .

وتتبع بعض المؤسسات أسلوبا مهذبا في فصل بعض الموظفين، إذ تطلب إليهم تقديم استقالتهم بدل إتخاذ قرار بفصلهم وهو منهج إنساني يحترم كرامة الإنسان ويهدف إلى تقليل الآثار الضارة على العامل وعدم إغلاق أبواب العمل أمامه لدى الجهات الأخرى، إذا كان قد تم الاستغناء عن خدماته بصدور قرار بفصله.

---

11 - محمد فؤاد مهنا،"**سياسة الوظائف العامة و تطبيقاتها**"، إدارة المعارف القاهر، 1967ص 529.

12 - محمد قاسم القز ويني- "**إدارة الأفراد**"، عمان، الأردن 1990 ص194.

ولغرض التقليل من المشاكل الناجمة عن الاستغناء عن العاملين فان برنامج التطوير المهني يتضمن بعض الخدمات مثل، توضيح أسباب الاستغناء للعاملين والاستعانة بالاستشارات النفسية وتقديم المساعدات المالية للعاملين والمساعدة في توفير المعلومات حول المواقع الوظيفية الشاغرة في المنظمات الأخرى.

سادسا- التقاعد:

أصبح موضوع التقاعد من الموضوعات المهمة في إدارة الموارد البشرية نظرا لزيادة عدد المتقاعدين سنويا وبسبب اعتماد المنظمات المعاصرة على سياسات التقاعد المرنة التي تتيح الفرصة للعاملين للتقاعد بغض النظر عن السن القانونية، وذلك بهدف التخلص من أعباء وتكاليف قوة العمل.

يتطلب التقاعد تهيئة العاملين من خلال برامج تسمى برامج التطبيع لما قبل التقاعد وهي جزء من برنامج التطوير المهني، ان برنامج التطبيع الذي يسبق التقاعد يمكن أن يتضمن الجوانب التالية[13]:

1- تحليل ودراسة التأثيرات السلوكية للتقاعد ومحاولة تطوير الميول الشخصية.

2- توفير خدمات النقل والسكن والسفر والعناية الصحية للمساهمة في تكاليف الحياة المعاشية للمتقاعد.

3- التخطيط المالي وتقديم خدمات التأمين الصحي.

---

13 - Beehr,T.A. « **The Process of Retirement** », Personnel Psychology, 39 ; 1986, P. 31-55 نقلا عن- سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص.220

4- تقديم المعلومات الخاصة بالراتب التقاعدي أو المكافأة التقاعدية والضمان الاجتماعي.

المطلب الثاني

تنمية الموارد البـــشرية

ينظر إلى التنمية البشرية بصفة عامة على أنها تنمية الناس من اجل الناس،وتتوجه إلى حاجات الناس في المأكل والملبس والمعاش والعلم والعمل والسكن والتربية والثقافة، من هنا فان التنمية البشرية ترتكز بالمطلق على عقول وسواعد الموارد البشرية، من خلال سعيها المستمر لتفجير طاقات وإبداعات الأفراد الإنتاجية.كما ينظر إلى التنمية على أنها إعداد وتطوير الأفراد لاستلام مسؤوليات مختلفة وأوسع داخل المستويات الإدارية التسلسلية.

أولا- تعريف تنمية الموارد البشرية:

عرف الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها " تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك و صقل وصيانة و تنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية و العملية والفنية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج، وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية وهي أخر وسيلة

سلوكية، تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة، وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه"[14]

ويحصر الدكتور أحمد منصور عملية تنمية الموارد البشرية في نشاط واحد ألا وهو التكوين أو التدريب وشرح عملية التنمية بأنها عملية لتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها والفنية و السلوكية.

1- أما الدكتور ماهر اعليش- نجده يعرف عملية تنمية الموارد البشرية بأنها "مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل، و يقصد بها رفع مستوى مهاراتهم و خبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه" [15]

وحسب ماهر اعليش فإن تنمية الموارد البشرية ترتكز على نشاط واحد ألا و هو التدريب، ويرى بأن التدريب أمر جوهري بسبب مقتضيات انتشار الآلية و الأتمتة و بسبب الدعوة إلى ترشيد طرق و أساليب أداء الأعمال.

أما الكاتبان: دون و ستيفي **J.D.AUNN** و**ELVISS STEPHENS** يعرفان تنمية الموارد البشرية كمايلي: "بتعبير اقتصادي، تنمية الموارد البشرية يمكن أن توصف بأنها تراكم رأس المال البشري وأنها استثمار فعال للتنمية

---

14 - أحمد منصور، " **قراءات في تنمية الموارد البشرية**" ، وكالة المطبوعات، الكويت 1975 ص 195

15 - ماهر اعليش " **إدارة الموارد البشرية**"، مكتبة عين شمس، القاهرة 1971 ص 28

الاقتصادية... ومن وجهات النظر الاجتماعية والثقافية تساعد الإنسان على أن يقدم على حياة غنية بدون التقيد بالتقاليد.

لقد بين الكاتبان أن تنمية الموارد البشرية استثمار فعال لرأسمال البشري وأن عملية التنمية الاقتصادية ترتبط بتنمية الموارد البشرية كما أنها تمكن الفرد من الحصول على حياة كريمة وغنية، إلا أنهما لم يذكرا النشاطات التي تستند إليها عملية تنمية الموارد البشرية.

أما الدكتور على السلمي يبدأ بحثه ليذكر بأن عملية التدريب، رغم أهميتها و ضرورتها، إلى أنها لا تمثل عملية التنمية، وإنها لا تتعد أن يكون مرحلة واحدة أو نشاط واحد لأنشطة مختلفة، تمثل مدخلا متكاملا لعملية تنمية الموارد البشرية[16]

ثانيا- الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية:

تحتاج المنظمات على اختلاف أنواعها وإحجامها،إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها، ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية، مع ظهور وظائف جديدة، ومع اتساع استخدام المؤسسات لتكنولوجيات حديثة ومعقدة، وما يصاحبه من إيجاد وظائف جديدة وتغيير لأساليب العمل في الوظائف الموجودة. وتتمثل ابرز الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية فيما يلي:[17]

16 - علي السلمي ،"**عملية التنمية الإدارية**"، قراءات في تنمية الموارد البشرية.

17 - حسن إبراهيم بلوط،مرجع سبق ذكره، ص.237

1- مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات.

2- توجيه الأفراد الجدد أو تعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم وإرشادهم أو تعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم.

3- تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم.

4- تهيئة الأفراد لتبوأ وظائف مستقبلية، أو تحضيرهم لمواجهة كافة التغييرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية.

5- تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية للمنظمة في مجالات عدة، منها عولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والإحجام والمزايا والنوعيات المختلفة وما تتطلبه من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشغيلات متنوعة.

يتضح مما سبق بان وظيفة تنمية الموارد البشرية أصبحت من أكثر الوظائف الرئيسية الهامة التي تشغل بال مدراء الموارد البشرية، فالإبداعات التكنولوجية في مجال البرمجيات والفضائيات والالكترونيات وثورة الاتصالات والمعلوماتية، أثرت تأثيرا مباشرا على الموارد البشرية، وفرضت برامج تدريبية وتطويرية تتناسب مع حجم التطور التكنولوجي، وبدورها المنافسة بين المنظمات تغيرت أسلوبا و وسائلا، إذ لجأت معظم المنظمات إلى خلق إدارة

للجودة الشاملة والتي من بين أهدافها التدريب على توفير الجودة المطلقة للسلع والخدمات التي تتجاوب مع توقعات وحاجات الزبائن إلى أقصى حد ممكن.

ثالثا–أنشطة تنمية الموارد البشرية:

بالنسبة إلى تنمية الموارد البشرية هي نشاط مستمر، و منتظم ينطوي على أربعة أنشطة أساسية متكاملة و مترابطة و هي :

اختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل، **والإعداد العلمي** الأساسي للذين تتوفر فيهم الصلاحيات والقدرات الشخصية والنفسية، اللازمة للنجاح في العمل **والتدريب** العلمي لهؤلاء الأفراد **والتثقيف** المستمر المنظم.

بالمقارنة مع التعاريف السابقة الذكر فإن الدكتور علي السلمي بين أن عملية تنمية الموارد البشرية لا تقتصر على عملية التدريب وحدها، وإنما تستمر إلى النشاطات المذكورة أعلاه، إلى أنه لم يذكر عمليتي الاتصالات والترقية واللتان تسمحان بتنمية الموارد البشرية والكفاءات البشرية.

وعليه فإنه يمكن تعريف تنمية الموارد البشرية أنها العملية التي تعمل على زيادة معارف ومهارات وقدرات وكفاءات الموارد البشرية التي تتمتع بها المؤسسة وذلك عبر النشاطات التالية :

- تقييم الأداء.
- التكوين المستمر
- الترقية.
- الإتصال.
- العلاقات الإنسانية.

ومن التقنيات الحديثة والأكثر فاعلية في تنمية وتطوير الموارد البشرية نجد أسلوب التنمية الذاتية، حيث أن صانع ومدير التنمية هو الفرد نفسه، والتنمية الذاتية هي جزء لا يتجزأ من التنمية الإدارية وذلك للترابط الحاصل بين استعمال موارد التنميتين فموارد التنمية الذاتية(المهارات والخبرات والأفكار المبدعة والخلاقة) تمول ليس فقط مرتكزات التنمية الإدارية (الخطط والبرامج) بل أيضا أفاقها وطموحها (التنمية المستقبلية)، كما أن موارد التنمية الإدارية (التكنولوجيا، المعلومات المتبادلة) تخدم أهداف ومرتكزات التنمية الذاتية،كون هذه الأخيرة تحتاج إلى وسائل وبرامج وتقنيات التنمية الإدارية.

والتنمية الإدارية هي الأداة الأكثر استخداما،لإحداث تغيير هام وأحيانا جذري في الإدارة لأنها تقوم على ربط موضوعات التنمية بأهداف وموارد المنظمة،بعد تحديد احتياجات التنمية والأسباب الداعية لها، أما الموضوعات فعديدة ومن بينها: بنية الإدارة، وإعادة هندستها، التحديث الإداري والرقابي، والطرق والأساليب الحديثة للتنمية وتبادل الخبرات الناجحة والمتاحة محليا وعالميا.

إن هذه النشاطات تسمح بتنمية قدرات ومهارات ومواهب الموارد البشرية التي تتمتع بها المؤسسة، وتخلق لديها الحافز القوي على تحقيق أهدافها الشخصية إلى جانب أهداف المؤسسة.وكل ذلك من خلال الزيادة في الإنتاج عن طريق ضمان التدريب لأداء الأفراد للعمل بكفاية وفعالية، واقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المنظمة نتيجة التغير أو الهدر أو الاستبدال في موارد معينة، وتحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك عن طريق مد

الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساعدهم على القيام بمسؤوليات الأعمال التي توكل إليهم، إضافة إلى أن المهارات الجيدة والجديدة تعزز من أهمية ومكانة العمل لدى الأفراد وتؤهلهم بالتالي للترقي واستلام وظائف أعلى.

كما أن الاستقرار في دوران العمل يؤمن متابعة تحقيق المنظمة لأهدافها ويوفر الاستقرار الوظيفي للإفراد المدربين والتزامهم بالعمل لصالح المنظمة.

الـــفصل الحادي عشر
تـــقييم أداء الـــموارد الـــبشرية

إن قياس أداء العاملين عملية ضرورية ولا غنى عنها لأية مؤسسة حيث يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال إدارة شؤون الأفراد ومن ذلك الحكم على أهلية العاملين للبقاء في العمل، واستحقاقهم للترقية، وتتريل درجاتهم أو رواتبهم أو حتى الاستغناء عنهم،وذلك لسبب هو أن العاملين عناصر إنتاجية ووسائل لتحقيق غايات يحددها التنظيم لنفسه،ولابد لذلك التنظيم من التثبت من قدرة هذه العناصر البشرية على القيام بالمهام المطلوبة منه.

وهناك منهجين لتقييم الأداء، الأول يستند إلى تقديم معلومات لمتخذ القرارت في المنظمة، والثاني يستند إلى فلسفة تنمية وتطوير العامل نفسه[1].

ففي المنهج الأول يكون التركيز على وصف أداء الموظف من خلال تقييم لأدائه في الماضي والاستفادة من تلك المعلومات لإتخاذ القرار المناسب بشأن استمراره في العمل أو ترقيته، وتقرير راتبه، أو إنهاء خدماته.

أما المنهج الثاني فيعني التركيز على إرشاد الموظف وتحديد الأهداف المطلوبة منه من خلال الاتصال المباشر بينه وبين رئيسه بهدف إثارة الدافعية لديه لعمل أفضل في المستقبل، واستخدام المعلومات النهائية في وضع الموظف في

1 - judith R. Gordon, **"Human Resource Management : A Practical Approach."** Boston. 1986, p. 223-224

الجهة المناسبة، أو معرفة احتياجاته التدريبية من حيث زيادة المعرفة والمهارات وما إلى ذلك. ويمكن تلخيص أهداف التقييم بشكل عام بالأهداف التالية:[2]

1- توزيع العمل على العاملين حسب قدراتهم ومهاراتهم.

2- توفير الأسس الموضوعية لترقية أو عدم ترقية العاملين.

3- الانتباه لمؤشرات عدم الكفاءة في العمل.

4- تحسين عملية اختيار العاملين.

5- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وكذلك اثر التدريب على الأداء.

6- اكتشاف العاملين المؤهلين لشغل وظائف قيادية.

المبحث الأول

مفهوم وأهداف ومسئولية تقييم أداء الموارد البشرية

قبل التعرف على خطوات تقييم الأداء لابد من تعريف تقييم الأداء نفسه.

المطلب الأول

مفهوم تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة المعقدة فهي مهمة، لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية و نشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة وملاحقة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم

2 – المرجع نفسه.

أدائهم كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط و كفاءة ليظهروا بمظهر أدائهم أمام رؤسائهم كما أنها معقدة لأن تقييم أداء بعض العاملين صعب قياسه لطبيعة العمل الذي يتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة والتي يصعب تقييمها، و خاصة تلك الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الأعمال الإدارية، وأعمال المشرفين، وأعمال البحوث، وغيرها حيث الاعتماد الأساسي في عملية تقييم الأداء فيها على ملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي ينفع بها العامل.

إلا أن ما يجب ذكره في هذا الصدد، أن تقدم الصناعة و ازدياد أهمية العناصر الإدارية الإشرافية في العملية الإنتاجية حتم ضرورة ابتكار وسائل موضوعية للحكم على كفاءة هؤلاء الأفراد، ولذا فقد بدأ أسلوب التقييم يختلف و لم يعد محل التركيز هو صفات الفرد، بل أصبح التقييم منصبا على نتائج الأداء فمثلا أن معايير النجاح في عمل المدير هو حالة العاملين المعنوية وإنتاجية العاملين و مستوى الإنفاق.

إن هذا الاتجاه في تقييم أداء المديرين و غيرهم من شاغلي الوظائف التي يصعب قياس الإنتاج الفردي بشكل كمي يصور التقدم الكبير في أساليب التقييم التي تريهم موضوعيته وفاعليته ويتفق مع مبدأ الإدارة بالأهداف وعملية تقييم الأداء تتطلب وجود معايير أو أساس ينسب إليه أداء الأفراد ويقارن به كأساس للحكم عليه، تلك هي معادلات الأداء أو معايير الأداء الجيد.

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سمي تارة بتقييم الأداء Performance كما سمي بقياس الكفاءة Rating وأخرون

سموه بتقييم الكفاءة إلا أننا نرى أن خير تسمية لها هو تقييم الأداء لانتشار استعمالها كما تعددت تعاريف تقييم الأداء. إذ عرف على انه تقييم شخص من العاملين في المؤسسة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتقييم تصرفاته مع من يعملون معه[3].

كما عرف كونه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافأهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءهم في العمل الذي يعملونه.

كما عرف كذلك بأنه الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة معينة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل وأخيرا على معاملته لزملائه ومرؤوسيه.

ويعرف الدكتور كامل بربر تقييم الأداء "بأنه عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل". وتهدف برامج تقييم الأداء وبشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد بالإضافة إلى تحقيق الغايات التالية :

---

3 – مهدى حسن .ز "**إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية** "– عمان– دار مجدلاوى، 1993، ص 286

- تسهيل تنمية و تطوير الفرد.
- تحديد إمكانيات الفرد المتوقع استغلالها.
- المساعدة في تخطيط القوى العاملة.
- المساعدة في تحديد مكافأة الفرد.

المطلب الثاني

أهـــداف عمـــلية التقـــييم

حسب بربر كامل تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين:

1- هدف إداري: وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بـــالنقل والترقية و الإستغناء.

2- هدف تطويري: وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.

في الواقع إن معظم المؤسسات تدعي أن برامج التقييم لديها توضع لتحقيق هاذين الهدفين. معا لكن في الحقيقة أن معظم هذه البرامج تخدم الهدف الإداري بالدرجة الأولى[4]

يرى مصطفى كامل أن أنظمة تقييم الأداء تهدف إلى:

---

4 - كامل بربر، " **إدارة الموارد البشرية وكفاء الأداء التنظيمي**"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع الحمراء – بيروت 1997 ص.125

- العدالة والدقة في المكافآت.
- تحديد الأفراد الممكن ترقيتهم.
- توفير نظام اتصالي ذو اتجاهين.

غير أن الدراسة المسحية التي قام بها جيل و لوشر 1977 أوضحت أن هناك أهداف أخرى من وراء تطبيق التنظيمات المعاصرة لأنظمة تقييم للأداء منها:

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- المساعدة في تحسين مستوى الأداء الماضي.
- تحديد الأهداف الخاصة بالأداء.
- تقديم تغذية مرتدة للعاملين عن مستويات أدائهم.
- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
- المساعدة في تخطيط القوى البشرية.

وبديهي أن تحديد الأهداف للنظام يعتبر من الأمور الهامة و لقد أثبت كثير من الدراسات أن أسباب فشل كثير من أنظمة تقييم الأداء يرجع لعدم تحديد أهدافها مسبقا أو عدم الدقة و الوضوح.

المطلب الثالث

المسئولية عن تقييم أداء الموارد البشرية

أولا- الجهة المسؤولة عن التقييم:

من بين مسائل تقييم الموارد البشرية هو معرفة من يقوم بمسؤولية التقييم؟

والشائع هو أن مسئولية التقييم تقع على عاتق الرئيس المباشر و لقد أشارت الدراسات إلى أن 89% من برامج التقييم تنفذ من قبل الرئيس المباشر وهذا مبني على الفرضية القائلة بأن الرئيس المباشر هو أقدر الناس على ملاحظة سلوك مرؤوسيه و تقييمهم بحكم الاتصال المباشر والمستمر بهم.

ولقد وجهت الإنتقادات إلى دور الرئيس في عملية التقييم لأن ذلك يعطيه سلطة مطلقة في الحكم على مرؤوسيه من جهة ومن جهة أخرى فإن الرئيس المباشر يجهل بعض الأنماط السلوكية عن مرؤوسيه والتي قد تكون أكثر وضوحا لدى زملائه لذا يلجأ إلى هذه الطريقة خاصة في المنظمات الأكثر مهنيـــة و يشترط في استعمالها شرطين أساسيين:

- مستوى مرتفع من الثقة المتبادلة بين الأشخاص.
- أن تتوفر لدى الزملاء المعلومات الكافية لتقدير طرق العمل وسلوك زميلهم.

ثانيا- طرق تقييم أداء الموارد البشرية:

يمكن استخدام الطرق التالية عند القيام بعملية تقييم الموارد البشرية.

1- التقييم عن طريق المقابلة: يرى كثيرون أن الإنسان يحب أن يعرف نتائج عمله ويطلع على أراء الآخرين وأحكامهم بشأن هذه النتائج، و لا شك أن شخصا ممتازا في عمله يود أن يسمع كلمة مديح من رئيسه لتشجيعه على الاستمرار في امتيازه أو هو أيضا يود أن يتعرف الآخرون على إنجازاته وينظرون إليها بعين التقدير والاحترام.

لذلك يعتقد الكثير من الكتاب أن من واجب الرئيس أن يطلع مرؤوسيه على مدى تقدمهم وآراءه وآراء الإدارة حول أدائهم وتصبح مقابلة الرئيس مع مرؤوسيه أكثر أهمية خاصة إذا كان أحد المرؤوسين يحتاج إلى تحسين في الأداء، أو كانت هناك نواحي ضعف أو قصور من جانب المرؤوس أو الإدارة.

لذلك تهدف المقابلة إلى استعراض الأداء الماضي للعامل وإطلاعه على نتائج عمله واكتشاف نواحي القوة والضعف في الأداء والاستفادة من الأولى وعلاج الثانية، ومناقشة العامل في طرق تحسين الأداء في المستقبل، و إطلاع وجهات نظر العامل وشعوره إتجاه عمله و أقرانه ورؤسائه وظروف العمل والسياسات الإدارية بوجه عام، وتوفير جو من الصراحة يشعر العامل بأن هناك مجالا مفتوحا للاقتراحات وأن هناك من يسمع منه شكواه ويتعرف على أسبابها ويناقش معه طرق حلها ويرشده إلى الحل المناسب.

ولاشك أن تحقيق هذه الأهداف عملية صعبة خاصة وأن بعض الرؤساء قد يتهربون من المقابلة أو لا يرغبون في إجرائها، فهم يعتقدون أنه من الصعب أن تقول للناس أنهم مخطئون و يجب أن يصححوا أخطائهم أو يخشون الإيذاء النفسي الذي قد يسببونه للمرؤوسين حيث ينقذونهم ويعرضون عليهم أخطاءهم ويكشفون لهم نواحي ضعفهم أو لأنهم لا تتوفر لديهم القدرة أو المهارة الكافية لمقابلة المرؤوسين ومناقشتهم فيخافون من عدم إتمام المقابلة بنجاح للوصول إلى حلول لمشاكل المرؤوسين مما يثير أسئلة من جانب الإدارة أو يشككها في قدراتهم الإشرافية.

لذلك كان مهما أن يدرب الرؤساء أو المشرفون القائمون لمقابلة المرؤوسين تدريبا وافيا وأن لا يترك أمر إدارة المقابلة لشخص غير مدرب لأن ذلك قد يؤدي إلى آثار سيئة مثل سوء الفهم و إثارة العداء بين الرئيس والمرؤوس وشعور الفرد بعدم الاتفاق أو عدم العناية بمشاكله وقد توصل الباحثون إلى وضع خطوط عريضة يجب أن يدرب عليها المشرفون على مقابلة التقييم.حيث يبدأ المشرف المقابلة بأن يعرف المرؤوس الهدف من ورائها وأنها وضعت لمساعدته. ثم يعرض المشرف تقرير التقييم أو الجزء الأكبر منه على مرؤوسيه على أن يبدأ بالنقاط القوة أولا ثم يتدرج منها للنقاط الضعف في أداء المرؤوس، يسأل المشرف مرؤوسه عن تعقيبه على هذا التقييم ويتوقع منه أن يظهر أشياء وربما عداء أو اعتراض على ناحية أو أخرى في التقييم وخصوصا ما تعلق منه بنقاط ضعفه أو الأخطاء التي إرتكبها في أدائه، ويسمح له المشرف بإظهار هذا الشعور. يركز المشرف على فرص التنمية والتقدم المفتوحة أمام المرؤوس ويبين له تلك الأعباء والمسؤوليات التي يمكنه أن يحسن فيها أدائه بغرض الإستفادة من هذه الفرص. يتحاشى المشرف تلك الإقتراحات التي تتطلب تغييرا للصفات الشخصية، ويذكر بدلا من ذلك عدة مواقف يعرض فيها طرقا بديلة للتصرف تكون أكثر قبولا من جهة الإدارة.

وبالرغم من هذا الأسلوب الموضوعي إلا أن التجربة العملية أثبتت أن هناك عدة مشاكل تواجه المشرفين والمرؤوسين عند إجراء المقابلة لشخص تتمثل فيما يلي:

- يرى دوجلاس ماجرجور أن الصعوبة الرئيسية في المقابلة شخص في أن المدريين أو المشرفين يقفون موقفا يضطرون فيه لتمثيل دور «الإله» فهم يحكمون على المرؤوس حكما معينا ويقدرون قيمته الشخصية والأصعب من ذلك أن يضطر هؤلاء المشرفون أن يقولوا أحكامهم للمرؤوس ويذكرون له قيمته التي قدرها.
- يعتقد شتراوز و سيلز أن الفرض القائل أن الناس يريدون أن يتعرفوا على نتائج أعمالهم وأنهم سيتغيرون إلى أحسن بعد تعرفهم على النتائج، فرض غير صحيح دائما فمن الصعب مثلا تغيير سلوك عامل كبير في السن أو موظف لم يبق له على ترك الخدمة سوى سنوات في العمل، و من الصعب أيضا على المشرفين أن يغيروا في صفات تدخل في التركيب النفسي للفرد كالخجل مثلا أو الإحساس بالقلق أو عدم الإستقرار، إن هذه الأشياء تدخل في اختصاص طبيب نفسي أكثر مما يدخل في نطاق اختصاص المشرف[5].

2- التقييم الثلاثي: هناك اتجاه ثلاثي لعملية التقييم و ذلك عن طريق قيام الرئيس والزميل والمرؤوس نفسه بعملية التقييم، ويتم على هذا على الاساس تخطيط أوزان معينة لرأي كل طرف في عملية التقييم فمثلا يستعمل تقييم

5 - personnel G. Strauss and L.SAYLES" **the Humain problèmes** "of prentice-Hall, 1963, p528

الرئيس المباشر وزنا يساوي 50% من عملية التقييم، 30% لتقييم الزملاء و20% لتقييم الفرد نفسه.

3- التقييم الذاتي: يرى الكثير من الكتاب بأن العامل هو أفضل من يحكم على طرق عمله ونتائجه وأن التقييم الذاتي هو أفضل أداة للتطور الشخصي وتحفيز وتحمل المسؤوليات ويقلل هذا المنهج من ردود الأفعال الدفاعية للعامل موضع التقييم ويسهل التعامل في المؤسسة. لكن هذه الطريقة غير علمية لان الأفراد دائما يقيمون أنفسهم بأفضل مما يستحقون.

المبحث الثاني

نشـــــاطات تقييم أداء الموارد البشرية

كأي عملية إدارية فانه لابد لعملية تقييم أداء العاملين من التمشي وفق خطة محددة، تأخذ باعتبارها الكلفة والفعالية في ذات الوقت.

المطلب الأول

خطوات قياس الأداء

أولا- خطوات قياس الأداء:

ويمكن تحديد خطوات قياس أداء العاملين كالآتي:

الخطوة الأولى: التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه وهو ما يعني تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف.

الخطوة الثانية: تحديد أسس أو معايير التقييم وإعلام المقيمين والمقَيمين بها، ولابد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعا في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين لا تخرج هذه الأسس عن:[6]

1- **الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون** والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم، ومن تلك الصفات مستوى المدافعية، والقدرة على المبادرة والحماس للعمل...

2- **السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل**، كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدققها أو يقدمها،أو عدد المكالمات التلفونية التي يستقبلها، أو عدد المقابلات التي يقوم بها وما إلى ذلك من وحدات العمل.

3- **النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل كنسبة الربح، أو التكلفة، أو مستوى رضا المتعاملين معه**، وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف.

ومن البديهي أن التقويم يكون دائما من الرئيس للمرؤوس، إلا أن هناك أكثر من رأي حول من يقيم من؟ فهناك تقييم الزملاء وتقييم المرؤوس.

4- **قياس الأداء بالطرق المناسبة**، سواء الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية الشفوية أو الكتابية.

الخطوة الثالثة: إطلاع المرؤوس ومناقشته بالتقرير عن أدائه.

6 – محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص.85

الخطوة الرابعة: اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلافي أي خروج عن المعايير المحددة.

المطلب الثاني

الطـــرق الأساسية لتقـــييم الأداء

إن طرق تقييم الموارد البشرية عديدة لكل واحدة منها مزايا و عيوب لهذا نجد بعض المؤسسات تستعمل عدة طرق من أجل ضمان تقييم لمواردها البشرية مكيف مع الأهداف المرجوة و الشروط الاجتماعية والتنظيمية والبيئية ومع مميزات المهمة الممارسة .وأهم هذه الطرق هي :

1- الطريقة الإنشائية أو طريقة التقرير: وهي الأكثر استعمالا في القطاعات الإدارية، حيث كثيرا ما يقيم أداء الفرد في آخر العام بتقدير يعده المسؤول المباشر، يبدي فيه رأيه حول أداءه، وقد يكون التقرير وصفيا إنشائيا ومختصرا، وقد يكون تفصيليا بحيث يشتمل على وصف للمهام التي قام بأدائها، ونقاط القوة والضعف فيها والنتائج العامة لعمله.

2- التـــرتيب الرقمي أو الرمزي: تسمى كذلك بطريقة المقاييس التدريجية، حيث تعتمد على حصر الجوانب التي تتصل بالعمل ويتم ترقيمها بشكل متسلسل، بحيث يحتمل كل جانب درجات مختلفة، وبالتالي فان المقيم يضع علامة تناسب ما يراه من مستوى أداء الموظف في هذا الجانب، وفي النهاية فان

معدل الدرجات في الجوانب المختلفة يمثل مستوى أداء العامل، وقد تعطى البنود المختلفة أوزانا مختلفة حسب درجة صلتها بالعمل توخيا للدقة.

تقوم هذه الطريقة على ترتيب العاملين طبقا لبعض الصفات التي يتفق عليها كأساس لتقييم قد تكون من بين الصفات مثلا: التعاون مع الزملاء أو المعرفة بالواجبات و المهام، القدرة على اتخاذ القرارات، الدقة في العمل، تقبل الأفكار الجديدة، القدرة على حل المشاكل.

ويستخدم في عملية الترتيب مدى يتراوح ما بين 01 الى10 في حالة الترتيب الرقمي و من أ إلى ر في حالة الترتيب الرمزي، و تمثل الرقم 1 أو الرمز أ، أعلى درجة توافر للصفة المعينة بينما الرقم 10 أو الرمز ر أقل درجة توافر للصفة المستخدمة في الترتيب. وتعتبر هذه الطريقة سهلة في التطبيق وسريعة الفهم من جانب الأفراد القائمين بالتقييم وكذلك الأفراد الذين سيتم تقيمهم كما أنها تمكن من سرعة التقييم بالنسبة للمقيم حيث يستطيع الإجابة عليها بسرعة.

المدى		
عالي جدا ←		منخفض جدا
1 أو أ	مثلا الدقة في العمل	10 أو ر
2	مثلا العلاقة مع الزملاء	7

غير أن هذه الطريقة يعاب عليها وجود بعض المشاكل الناجمة عن التحيز من جانب الفرد الذي يقوم بالتقييم، كذلك فإن الترعة لدى الكثير من

المقّيمين إلى إعطاء تقديرات أعلى أو أقل كما أن تطبيق النتائج قد يختلف إذ ما أختلف الفرد القائم بعملية التقييم لاختلاف مفهوم الصفات من جانبه فمثلا العلاقات مع الرؤساء ماذا تعني؟ هل تعني شيئا محددا أو متفق عليه لكل الأفراد؟.[7]

3- طـــريقة الإختيار الإجباري: تقوم هذه الطريقة على جمع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء الفرد ويتم توزيع تلك العبارات في الثنائيات كل منها يعتبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة في الفرد والثنائيات كل منها يعتبر عن ناحيتين من النواحي غير مرغوب فيها مثال ذلك:

أ)- هذا الشخص سريع الملاحظة و الفهم.

ب)- إنه شخص حاضر البديـــهة.

ج)- هذا الشخص يميل إلى التأجيل في اتخاذ القرارات الهامة.

د)- من صفاته التردد في أوقات الأزمات (نواحي غير مرغوب فيها.)

ويتم إعداد شفرة خاصة تحدد بها العبارات التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية و تلك الشفرة لا يعرف عنها المقيم عادة و يتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها يحتوي على أربعة عبارات اثنتين منها تعبر عن النواحي، الطيبة في الشخص و اثنتين عن النواحي غير المرغوب فيها.

ويطلب من المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر انطباقا على الشخص والعبارة الأقل إنطباقا عليه وبمراجعة تلك العبارات المختارة على

7- J.C PIERRE "**gestion des ressources humaines**" Université Catholique de Louvain faculté des sciences Economiques Sociales et Politiques Diffusion Universitaire Ciaco, 1986 P.17

الشفرة السرية يمكن تحديد و تقسيم الفرد عن طريق احتساب العبارات المختارة و التي تتفق مع العبارات الواردة في الشفرة فقط.

و من مميزات هذه الطريقـــة كونها لا تسمح بالتحـــيز حيث لا يعلم المقيم بالعبارات الحقيقية الواردة في الشفرة و لكنها رغم ذلك صعبة الإدراك إلى جانب صعوبة الاحتفاظ بسرية الشفـــــرة.[8]

4- طريقة الأحداث الحرجة أو العلامات المحددة:والتي تعني رصد الحوادث المهمة سواء الجيدة منها أو السيئة ويقصد بالحدث الحرج ذلك الجزء من السلوك الفرد الذي يعد علامة محددة لنجـــاحه أو فشله، أو مؤشرا لحسن أدائه أو قصوره، أو دليلا على ارتفاع كفايته، أو انخفاضها ولا يركز المشرف على الحدث في حد ذاته و إنما على سلوك الفرد فيه وكيفية تصرفه لمواجهته.

ويتم تصميم نماذج تقييم متنوعة تتضمن مؤشرات الأداء المختلفة للعمل يقابلها عمودان الأول للتصرفات الجيدة المميزة وتواريخ حدوثها، والثاني للأخطاء المميزة وتواريخ حدوثها، حيث يقوم الرئيس المباشر بتسجيل أي من النوعين لكل موظف، وبالتالي تكون النتيجة شاهدا ودليلا على الأداء الجيد أو السيئ.

فمثلا يعد حدثا جوهريا اشتداد ضغط العمل وإلقاء عبئ أكبر من المعتاد على العامل، ولكن المهم هو كيف يقابل العامل هذا العبء الإضافي، وهل ينجزه بسرعة وإتقان (وهذا دليل على نجاحه وحسن أدائه وارتفاع كفاءته)، أم

---

8 - مهدى حسن .ز "**إدارة الأفراد و العلاقات الصناعية**"- مطبـــعة الجامعة 1975 ص 306

يشتكي ويضطرب ولا يقوم بأداء ما يسند إليه من أعباء (وهذا مؤشر لفشله أو قصور أدائه أو إنخفاض كفاءته). ويقوم المشرف في هذه الطريقة بتسجيل الأحداث المهمة التي تظهر كفاءة العامل من عدمها و سلوك العامل إتجاه هذه الأحداث، وهو يقيد هذه المعلومات في أجندة أو قائمة خاصة وتقسم هذه القائمة أو كل صفحة من الصفحات الأجندة إلى قسمين: واحد للأحداث التي تشير إلى كفاءة العامل وأخرى للأحداث التي تدل على عدم كفاءته.

وقد يفضل كل قسم عددا من العوامل التي يركز عليها المشرف في تقييمه لمرؤوسيه، كالدقة وجودة العمل والقدرة على مواجهة زحمة العمل والتعاون مع الزملاء والقدرة على التعليم وغيرها من العوامل ذات العلاقة بعمل العامل.

وقد تبـــدو هذه العملية صعبة في بادئ الأمر أو أنها تستغرق كثيرا من الوقت إلا أن المشرف يعتاد عليها بعد أن يبدأ فيها، ويصبح جـــزء من أعبائه الإشرافية أن يقوم بتسجيل المعلومات التي تقيس كفاءة المرؤوسين الذين يقوم بتقييمهم.

وتتلخص الميزة الرئيسية لهذه الطريقة في أنها تعطي المشرف مقاييس موضوعية لأداء الفرد فهو يركز على حقائق محددة و أحداث معينة و سلوك مرؤوسيه في هذه الأحداث، ولا يعمد إلى التعميم أو يعتمد على ذاكرته في الحكم على هؤلاء المرؤوسين. وبالإضافة إلى هذا فإن هذه الطريقة تساعد على إبراز نقاط القوة في أداء الفرد، كما تكشف نواحي القصور في أدائه فتساعد المشرف على أن يناقش مع مرؤوسيه كيفية الاستفادة من نقاط القوة

والإحتفاظ بها وتنميتها، وطرق علاج نواحي القصور وتحسين الأداء في المستقبل.

غير أن عيوب هذه الطريقة تتمثل في أن المشرف قد يضطر لأن يلازم عماله باستمرار ويراقبهم عن قرب و يضع أنفه في كل ما يفعلون، مما يضايق هؤلاء العمال و يجعلهم يشعرون أنهم مراقبون باستمرار، وأن المشرف يحصي أخطاءهم ويقيد حركاتهم وسكناتهم في ذلك "الدفتر الأسود الصغير" [9]

5- طـــريقة الإدارة بالأهـــداف: لعلك لاحظت أن جميع الطرق السابقة تقوم بتقييم الأداء الماضي للعاملين فهي تطلب من المشرف الحكم على أداء مرؤوسيه في فترة خلت- سنة أو نصف سنة أو ما إلى ذلك- ولعلك لاحظت أيضا أن الإدارة هي التي تحدد المقاييس التي يتم التقييم على أساسها، فيحكم المشرفون على أداء مرؤوسيهم طبقا لهذه المقاييس.

وأما منهج الإدارة بالأهداف فينحوا إلى التركيز على الأداء المستقبل إلى جانب الأداء الماضي، و يعمد أيضا إلى إشـــراك العامل أو المرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها في عمله و يلخص *دوجلاس ماجريجور* هذا المنهج في الخطوات الآتية:

1)- يعد الموظف ملخصا للخطوط العريضة لوظيفته كما يحدث فعلا في واقع العمل، وذلك بعد أن يتعرف على هذه الخطوط العريضة من نشرة توزيع الإختصاصات التي تعدها الشركة، و يناقش المشرف و الموظف هذا

---

9 - محمد سعيد سلطان،" **إدارة الموارد البشرية**" ، مرجع سابق ص317

الملخص ويعدلان فيه إن كانت هناك حاجة للتعديل، حتى يتفقا على إضافة نهاية للمسؤوليات الرئيسية في الوظيفة.

2)- يحدد الموظف في ضوء هذه المسؤوليات أهدافا معينة لفترة زمنية محددة كستة أشهر مثلا وقد تكون هده الأهداف إنجاز قدر معين من الأعمال أو تحقيق حصة معينة من المبيعات... إلخ.

ويناقش الموظف هذه الأهداف مع رئيسه، و يحددان معا سبل الوصول إليها، ويتفقان على الواجبات التي سيقوم بها الموظف لبلوغ هذه الأهداف، وما يمكن لرئيسه أن يقدمه له من مساعدات.

3)- بعد أن تنتهي فترة الستة أشهر، يقوم المرؤوس بتقييم نفسه، موضحا في هذا التقييم ما أنجزه من الأعمال للوصول إلى الأهداف التي سبق تحديدها، معززا ذلك بمعلومات رقمية توضح تقييمه وتثبت صحته، في المستقبل، ويستعرضا ما قد يكون هناك من مشاكل أو أخطاء و كيف يمكن علاجها أو تفاديها ثم يتفقان على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة.

4)- للمشرف الحق في أن يعترض على الأهداف التي يحددها مرؤوسه أو سبل تحقيق هذه الأهداف، أو يغير فيها عندما يرى ذلك ضروريا .

والفكرة الأساسية في تطبيق هذا الأسلوب هي تقوية الرقابة الذاتية لدى العامل إلى درجة كبيرة، بحيث يتم تحديد الهدف الواجب على الموظف تحقيقه من خلال النقاش مع الرؤوساء والمرؤوسين، والاتفاق على الأهداف الواجب تحقيقها على أساس واقعي، من حيث معرفة الموظف لقدراته الحقيقية من ناحية،

ولوجوب مساهمته في تحقيق الأهداف التنظيمية من ناحية أخرى، ولإعطائه مرونة اكبر في اختيار الوسائل التي يراها تكفل تحقيق الأهداف ضمن المشروعية وعدم مخالفة القوانين والتعليمات، فالعبرة هي بالهدف وليس بالشكل أو الرسميات*.

فطريقة الإدارة بالأهداف إذا تولي اهتمامها الرئيسي للأداء المستقبل للفرد وهي كذلك تهدف إلى تنمية قدرة الفرد على تحديد أهداف وتعيين سبل تحقيقها وتحليل قدراته والحكم على أدائه بنفسه وبالإضافة إلى هذا فإنها تركز على إنجازات أو نواحي سلوك محددة في عمل الفرد وتتماشى والاعتماد الكلي على قياس صفات الفرد أو تعميم الحكم على أدائه.غير أنه على الرغم من تلك المزايا، فإن هناك عددا من المشاكل حيث أنها تفرق بين الأهداف التي يضعها المرؤوس ومشرفه ومستويات بلوغ هذه الأهداف قد لا تكون متوافقة مع خطة المنظمة، وليست منسجمة مع الأهداف العامة لها، وغير مناسبة لتقدم المنظمة.

كما أنها تفترض أيضا أن المشرف يفهم واجباته وسلطاته جيدا ويعرف الحدود التي تحيط بهذه السلطات وتلك الواجبات من جهة أخرى فإنه حين

---

* - إذ ليس المهم أن يداوم الموظف في ساعة محددة ويغادر في ساعة محددة أخرى، لأنه قد يكون موظفا ملتزما من هذه الناحية ولكن دون أي أداء بل قد يعطل في حضوره أداء زملائه في العمل، بينما في ظل الإدارة بالأهداف يحدد الهدف الواجب تحقيقه، وعلى الموظف أن يختار اوقاتا تناسبه لأداء هذا العمل بالاتفاق مع رئيسه وضمن ما تسمح به التعليمات،لأنه سيحاسب في آخر الأمر على ما تم التوصل إليه من أهداف من خلال تقييم إنجازه بشكل دوري عن طريق المناقشة بينه وبين الرئيس.

تطبق هذه الطريقة في الواقع، نجد أنها تركز على النتائج التي حققها الفرد وتعطي قليلا من الإهتمام للطرق التي توصل الفرد للنتائج المرغوبة.

وباختصار فان مسار طريقة الإدارة بالأهداف يتحدد كما يلي:

- تحديد الهدف بشكل جماعي عن طريق المناقشة بين أعضاء الجماعة الواحدة، ويجب أن يكون الهدف واضحا بشكل كمي ونوعي حتى يسهل قياس ما يتحقق منه.
- وضع خطة عملية للتنفيذ.
- قيام العامل نفسه بمراجعة أدائه وعرض ذلك على رئيسه.
- القيام بمراجعة دورية مشتركة بين الرئيس والمرؤوس.

6- طريقة قوائم المراجعة: وتعني اختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل، وهذه تصف نواحي السلوك المختلفة للموظف ويمكن تمثيل هذا الأسلوب بنموذج الامتحانات الموضوعية، متعددة الأجوبة، والتي يتمثل فيه دور المقيم بدور الشخص الذي يجيب على هذه الأسئلة ويختار أفضل إجابة في رأيه، والجوانب المختلفة للسلوك الذي يجري تقييمها هي بمثابة الأسئلة في الامتحان.

وتعتبر من أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء، وبموجبها يتم إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الفرد في الأداء حيث يطلب من القائم بالتقييم وضع علامة أمام كل سؤال إما بنعم أو بلا حسب رأيه الشخصي بالفرد وتقوم بعدها إدارة الموارد البشرية بإعداد قيم لكل سؤال

وتكون هذه القيم السرية لا يعلم بها المقيم نفسه، خوفا من إحتمال التحيز وفيما يلي نموذج من هذه الأسئلة:

هل لديه أفكار جديدة؟ هل هو مهتم حقيقة بالعمل؟

هل يقف إلى جانب مرؤوسيه؟ هل هو مواظب على الحضور؟

هل يعرف بالحزم في أوقات الأزمات؟ هل هو سريع الملاحظة والفهم؟

هل يتخذ قرارته بكفاءة؟ هل لديه استعداد ذهني؟

هل يمتاز باليقظة؟ هل يتأكد من سلامة معداته؟

هل يحترم مرؤوسيه؟ هل لديه معلومات كافية عن عمله؟[10]

7- **طـــــريقة المقارنات الثنائية:** تقوم على مقارنة أداء العامل أو الموظف بغيره من العاملين بحيث تتحدد مرتبته بين زملائه في العمل، وحسب هذه الطريقة يتم تقييم العاملين بالمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم والمشكلة الرئيسية في استخدام هذه الطريقة تتمثل في وقت الذي يمكن أن تستغرق في حالة كبر عدد الأفراد المطلوب تقييمهم فكلما زاد عدد الأفراد كلما زادت المجموعات الثنائية أو مراتب لمقارنة. ويمكن أن تأخذ هذه الطريقة احد الأشكال التالية:

أ- طريقة ترتيب مستوى أداء الموظف مع أداء غيره، فلو كان التقييم لعضو هيئة التدريس في الكلية مثلا،نبدأ التقييم بالموظف الذي يحتل المرتبة الأولى في

10 – **إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية** – مرجع سبق ذكره.

الأداء، ومن ثم الذي يليه في حسن الأداء، وهكذا حتى ننتهي من تقييم جميع المعنيين وهكذا نحصل على قائمة للمدرسين وقائمة لمراتبهم.

وتسمى كذلك **بطريقة الترتيب البسـيط** وحسب هذه الطريقة يقوم المقيم بترتيب الأفراد تنازليا وفق درجة وجود الصفة المقاسة لديهم، وهناك مجموعة من الخطوات تعرف بإسم (الترتيب التبادلي) عادة ما يوصى باستخدامها لضبط عملية الترتيب و تبدأ خطوات الترتيب التبادلي كما يلي، يبقي المقيم من بين قائمة أسماء الأفراد محل التقييم الفرد الذي يملك أكبر قدرة من الصفة المقاسة ويعطيه رتبة (الأول) ثم الفرد الذي يملك أقل، ويعطيه رتبة الثاني ثم يقوم بترتيب الأسماء المتبقية وهكذا تستمر العملية حتى يتم ترتيب جميع الأفراد.[11]

ب-طريقة توزيع المقيمين حسب منحنى التوزيع، بحيث يتم تحديد 10% من الموظفين من الأداء الممتاز، و10% من الأداء الضعيف و40% في الوسط و20% فوق الوسط و20% دون الوسط.

---

11 - صلاح الدين عبد العزيز محمد-" **تقييم المدخلات و المخرجات في إدارة الأفراد**"- القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية 1977 ص 56

المبحث الثالث

صعوبات تقييم أداء العاملين وعلاقته برضا العاملين

يتضح مما تقدم انه من الضروري بعد تعيين العاملين، التأكد من مدى قيامهم بالأعمال الموكلة إليهم على الوجه المطلوب من خلال عملية قياس أداء العاملين،ذلك أن عملية التقييم من وجهة نظر إدارية جزء لا يتجزأ من العملية الإدارية أيا كانت هذه العملية، فبدونها تكون الحلقة ناقصة مما يجعل العمل أحيانا نوعا من العبث.

المطلب الأول

الصـــعوبات التي يواجهها تقييم الأداء

من المآخذ الرئيسية على التقييم عموما، انه نتيجة لصعوبة وضع معايير أداء مناسبة،يسلك بعض المديرين منهجا يقومون فيه بتقويم صفات أخرى بصفة شخصية، كروح التعاون أو عادات العمل وما إلى ذلك وليس العمل نفسه الذي يؤديه العامل،والمسألة الأخيرة بهذا الصدد قصور نظام التقييم عن وضع حوافز تتناسب مع الفروق في الأداء، إذ يلاحظ في كثير من أنظمة الخدمة أن الفروق بين العامل الجاد والعامل الكسول لا تشكل حافزا قويا للعامل المخلص لبذل مزيد من الجهد،لذلك هو بطبيعته جاد وطموح ولديه ما حاجة قوية للإنجاز، بينما لم تقع خسارة كبيرة على الموظف الكسول تجعله يراجع نفسه ويغير مسلكه.

لو كان من الممكن تقييم جميع الأفراد العاملين على أساس عدد الوحدات المنتجة، أو قيمة المبيعات أو غير ذلك من المعايير الموضوعية لأصبح دور عملية التقييم بسيطا، إلا أن معظم حالات التقييم تتم على أساس التقديرات الشخصية مما يعرض عملية التقييم للكثير من الأخطاء منها:

1)- التحيز من جانب المقيم للعوامل التي يفضلها: إذ قد يعطي المقيم أحد الأفراد معدلات عالية أو منخفضة للعوامل الداخلية في التقييم على أساس اقتناع القائم بالتقييم بأن هذا الفرد متفوق أو ضعيف في عامل واحد فقط، يعطيه المقيم اهتماما كبيرا فقد يكون العامل الذي يحوز على رضا المقيم هو الأمانة، فإن كان الفرد أمينا فإن ذلك يدفع المقيم إلى منحة درجات عالية في جميع العوامل الأخرى و العكس صحيح.

2)- التأثر بسلوك الأفراد قبيل فترة التقييم :إذ المقصود بالتقييم أن يكون عن فترات زمنية معينة قد تكون سنة مثلا إلا أنه كثيرا ما يحدث أن يتأثر المشرف الذي يقوم بالتقييم بتصرفات مرؤوسيه في الفترة الأخيرة التي تسبق عملية التقييم فإذا كان أداء الفرد آنذاك مناسبا فمن المحتمل أن يمنحه تقديرا مرتفعا حتى لو كان أدائه قبل ذلك غير مرضي والعكس صحيحا. وقد يكون أداء الفرد في الفترة الأخيرة من التقييم ضعيفا فيعطيه تقييما ضعيفا حتى لو كان أدائه خلال المدة التي سبقت ذلك الأداء مرتفعة.

3)- **التحيز الشخصي** :وهي أن يتحيز المشرف مع أو ضد أحد الأفراد للأسباب لا علاقة لها بالأداء كالتحيز بسبب الدين أو العرق أو الجنس أو العائلة التي ينحدر منها الفرد.

وقد يخضع التقييم لمراجعة الرؤساء بغية حصر نتائج الأداء و الوقوف على حيادية المشرفين إلا أن هذا الإجراء قد لا يمنع التحيز، إذا سيكون في موقع يستطيع إقناع الجهة الأعلى بصحة التقييم.

4)- **الإتجاه إلى التقييم بعيدا عن الحقيقة:** وهنا يأتي تقييم بعض المشرفين ولجميع الأفراد عاليا، فيما يأتي تقييم بعض المشرفين و لجميع الأفراد منخفضا وكان من الطبيعي أن يتم التقييم بناءا على صورة حقيقية لما يجب أن يؤديه بصورة واقعية، وهناك من المشرفين من يرى ضرورة إخفاء تفوق بعض الأفراد على الآخرين خوفا من نقل الجيدين و بقاء الآخرين تحت إشرافه[12].

المطلب الثاني

العلاقة بين رضا العاملين ومستوى الأداء

إن من البديهي أن نفترض أن هنالك علاقة مباشرة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء فالعامل الراضي يفترض أن ينتج أكثر، وان يؤدي عمله بشكل أكثر اتقانا من العامل غير الراضي، وقد اهتم الباحثون بهذا الأمر ويعتبر فكتور

12 - مهدي حسن .ز،" **إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية**"، مصدر سابق ص 194

فروم Victor H.Vroom من مؤيدي هذا الافتراض ألا وهو وجود علاقة سببية بين الرضا والأداء، إذ يرى أن الرضا الوظيفي يعكس جاذبية العمل وبالتالي يقلل من فرص تركه للعمل خارج المؤسسة أو التغيب والتمارض والإهمال وما إلى ذلك[13]

ولدى اختبار فروم لهذا الافتراض من خلال دراسات ميدانية متعددة تبين أن علاقات الارتباط تتراوح ما بين0.31و0.86،وبمتوسط يعبر عن علاقة ارتباط بسيطة بدرجة 0.14 بين الرضا الوظيفي والأداء، ولكن ما أسفرت عنه دراسات أخرى قام بها بورتر ولولر وغيرهم أن حسن الأداء هو الذي يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي[14].

يتضح مما سبق انه يجب على المديرين توفير الحوافز المناسبة للعاملين ذوي الأداء المتميز،لأنه يعزز شعورهم النفسي بالرضا ويحفزهم لمزيد من العمل، ويشجع التنافس الشريف بينهم.

أما مسألة تأثير الرضا الوظيفي على استقرار العاملين وتقليل تغيبهم عن العمل فهي ظاهرة اقل جدلا، ولذلك فان هذا السبب لوحده يكفي لأن تحرص إدارات شؤون الموظفين على توفير المزايا الممكنة، وخاصة في مجال تحسين أساليب الإشراف ونمط القيادة للعاملين، لأن ذلك يعفيها من كلفة البحث واختيار وتعيين وتدريب موظفين جدد.

---

13 - Victor H. Vroom, "**Work and Motivation**", (New York.john Wiley and Sons, Inc.1964.

14 - lyman W.Porter and Edward E. Lawler III. "**Managerial Attitudes and Performance**", (HomewoodmIII. Richard D.Irwin,Inc.1968)

إن المنظمة التي لديها الحس الإداري يجب أن تنظر إلى ظاهرة تسرب العاملين سواء بشكل جزئي المتمثل في التغيب أو بشكل كلي المتمثل في الانتقال إلى مؤسسات أخرى داخلية وخارجية نظرة جدية، لأنها ظاهرة تستحق الدراسة، لذلك لا يجب تجاهل أو التقليل من أهمية هذه المشكلة والتأكد من أن جزءا ليس بيسير من هذه المشكلة يعود لأساليب التعامل في اتخاذ القرارات، وبل والعدالة في التوظيف وتولي المسؤوليات والوظائف الإدارية.

خاتمة الكتاب

إن مقياس تسيير الموارد البشرية المبرمج على طلبة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وطلبة العلوم الإدارية وجامعة التكوين المتواصل ومعاهد التكوين المهني العليا المتخصصة، والمبرمج على طلبة المدارس الخاصة في فرع قانون الأعمال، قد يتم تدريسه بطرق مختلفة حسب المعاهد والجامعات والتخصصات وحتى في نفس الجامعات حسب نظرة الأساتذة الأفاضل لمحتوى البرنامج، وطبيعة تخصصهم والجامعات التي تخرجوا منها.

ونجد كل باحث يقسم دراسة الموارد البشرية في المنظمة حسب طبيعة وأهداف بحثه وحسب النظريات العلمية التي يعتمدها فقد تكون نظرته تعتمد على مدخل الوظائف أو مدخل الاستراتيجيات أو مدخل تسييري ولكن مهما يكن لا يمكن الخروج عن الجوانب والفصول التي تم التطرق إليها من خلال هذا الكتاب.

ذلك أن تسيير الموارد البشرية ينقسم إلى عدة أنظمة فرعية متداخلة فيما بينها ويعمل بعضها مع البعض الآخر وهذه الأنظمة تتمحور حول،نظام توفير الموارد البشرية الذي ينطوي على تزويد المؤسسة بالموارد البشرية المطلـــوبة كما يعمل على تخطيط الموارد البشرية واختيارها،ونظام تنمية الموارد البشرية، والتي تعني العمل على تطوير قدرات وكفاءات الموارد البشرية وإمكانياتها من أجل رفع فاعلية المنظمة وتطويرها،ونظام صيـــــانة الموارد البشرية والمحافظة عليها.

لكن رغم هذا الاختلاف المفيد قد لا تخرج الدروس عن المداخل الكبرى المعروفة وهي المدخل التسييري العام والمدخل الوظائفي ومدخل نظريات الفكرية والفكر الإداري في تسيير الموارد البشرية ومدخل الاستراتيجيات، وكون هذا الكتاب موجها لمختلف الطلبة المذكورة فروعهم فقد حاولنا من خلاله التركيز على مدخل النظريات الفكرية والمدخل التسييري ومدخل الوظائف دون التطرق إلى مدخل الاستراتيجيات لان هذا الجانب سوف يشكل مستقبلا كتابا خاصا به نظرا لاتساع الدراسة فيه ونظرا للبعد الاستراتيجي الواجب التطرق إليه عند الالتزام بهذا المدخل.

اعتمادا على الأهمية البالغة لموضوع تسيير الموارد البشرية في المنظمات العربية عموما والمنظمات الجزائرية خصوصا،قمنا بعون الله تعالى ورعايته بتأليف هذا الكتاب ليكون دليل ومرشد للمديرين في المنظمات وطلبة علوم التسيير والعلوم الإدارية لفهم آليات التعامل مع إدارة العنصر البشري في المنظمات،اعتمدنا في هذا الكتاب على كتب ومؤلفات من سبقونا في هذا الحقل،لهذا تم استثمار جميع المراجع العلمية التي مكننا الله سبحانه وتعالى من الإطلاع عليها، كما استفدنا من تجربتنا العلمية والتعليمية كأستاذ في إدارة الأعمال.

مع الأخذ بعين الاعتبار كل ما ذكر فإننا نعتبر الكتاب الحالي بمواضيعه المتكاملة والجديدة، وأسلوبه البحثي الواضح، وشموليته وترابطه

المنطقي محاولة جادة متواضعة في سبيل الوصول إلى كتاب عربي من تأليف جزائري في إدارة الموارد البشرية يرتقي إلى مستوى الكتب الأجنبية ويلبي حاجة التنمية البشرية التي يشهدها الوطن.

وبهذه المناسبة يتمنى الأستاذ أن يكون قد قدم مساهمة قيمة للسادة الأساتذة المهتمين والطلبة الدارسين للمقياس، كما يتمنى في نفس الوقت على كل من يطلع على هذا العمل إفادتنا باقتراحاته وتوجيهاته حتى نستهدي بها في أعمالنا اللاحقة، وحتى تكون حافزا لنا لواصلة البحث في هذا الموضوع المتشعب والمهم في نفس الوقت.

والله ولي التوفيق

الدكتور :منير نوري

جامعة الشلف يوم 19 جانفي 2009

قائمة المــــــراجع المعتمدة

أولا: المراجع المعتمدة باللغة العربية

1- إبراهيم الغمرى، "**الإدارة: دراسة نظرية وتطبيقية مع مجموعة من الحالات العملية والمباريات التدريبية**"، الطبعة الثالثة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1982.

2- إبراهيم الهميمي، "**دراسات في علاقات العمل**"، القاهرة مكتبة عين شمس 1958.

3- أبو شيخة نادر احمد، "**إدارة الموارد البشرية**"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان 2000.

4- احمد صقر عاشور، "**إدارة القوى العاملة**"، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1975.

5- أحمد منصـــور، "**قراءات في تنمية الموارد البشرية**"، وكالة المطبوعات، الكويت 1975.

6- أمين أحمد عوض العالم، "**إدارة العمال و الموظفين**"، القاهرة، دار النهضة العربية في الإسكندرية 1963

7- حسان الجيلالي، "**التنظيم غير رسمي في المؤسسات الصناعية**"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1982.

8- حسن إبراهيم بلوط، "**إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**"، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.

9- حسن البشر الطيب، " **الحالات الإدارية، منهجها و مقوماتها**"، الأردن، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 5 عدد 3، 1981.

10- حسن علي سليمان، "**تخطيط القوى العاملة**"، مجلة التنمية الإدارية، المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري، العدد 10.

11- حسين حمادي ، "**أسرار الإدارة اليابانية**"، القاهرة ، 1988.

12- خالد عبد الحميد الهيتي، "إدارة **الموارد البشرية**"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2005.

13- ريتشارد باسكال /ترجمة حسن محمد ياسين، "**فن الإدارة اليابانية**"، السعودية، الرياض: معهد الإدارة العامة 1986.

14- زكي محمود هاشم، "**إدارة الموارد البشرية**"، مطبعة ذات السلاسل، الكويت، 1989.

15- زكى هاشم، "**الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**"، القاهرة، دار الكتاب الجامعي 1975.

16- سهيلة عباس محمد وحسين علي، "**إدارة الموارد البشرية**"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2000.

17- سهيلة محمد عباس، "**إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2006.

18- الشيخ داوي، "تطور مفهوم المؤسسة ومفهوم المقاول في الفكر الاقتصادي والتسييري"، حوليات جامعة الجزائر، العدد 15، سنة 2005.

19- صقر عاشور، "**إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي**"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر - بيروت 1983.

20- صلاح الدين الشنوانى، "**إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية**"، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، 1974.

21- صلاح الدين عبد العزيز محمد،" **تقييم المدخلات والمخرجات في إدارة الأفراد**"، القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية 1977.

22- عادل حسن، "**العلاقات الصناعية وإدارة الأعمال**"، الإسكندرية، المنشأة العامة 1963.

23- عاطف محمد عبيد "**إدارة الأفراد**"، دار النهضة العربية القاهرة 1964.

24- عايدة سيد خطاب، "**الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات**"، دار الفكر العربي، مصر، 1985.

25- عبد الباقي صلاح، حنفي عبد الغفار، "**إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**" الإسكندرية – الدار الجامعية للطباعة والنشر 1988.

26- عبد الرحمان عبد الله الشقاوي "**تخطيط القوى العاملة: مفاهيمه أساليبه ومشاكله**"، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1976.

27- عبد السلام أبو قحف، "**التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم**"، الإسكندرية ، أي بي سي 1989.

28- عبد الغفار حنفي، " **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**"، الإسكندرية – الدار الجامعية للطباعة و النشر 1997.

29- علي السلمى، " **التدريب الإداري**"، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، عدد 80، 1970.

30- على السلمي، "**إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية**"، مكتبة غريب للنشر- القاهرة، 1985.

31- علي العضايلة ومهدي حسن، "**إدارة المنظمة نظريات وسلوك**"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع – عمان 1996.

32- علي محمد عبد الوهاب، "**استراتيجية التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز**"، الأمل للتجهيزات الفنية، القاهرة، 2000.

33- عمر صخري، "**اقتصاد المؤسسة**"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية 1993.

34- عمر عفيفي، "**إدارة الموارد البشرية**"، عمان، مؤسسة زهران .1991.

35- كامل المغربي وزملاؤه "**أساسيات في الإدارة** " دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1995.

36- كامل بربر، "**إدارة الموارد البشرية وكفاء الأداء التنظيمي**"، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع الحمراء بيروت1997.

37- لينا خضر قادرن "**كيف تطور برنامجا لوصف الوظائف: أنواع وصف الوظائف، كتابتها وتحليلها**"، عمان، معهد الإدارة العامة، 1989.

38- مؤيد سعيد وعادل حرموش، "**إدارة الموارد البشرية**"، جامعة بغداد، 1991.

39- ماهر اعليش "**إدارة الموارد البشرية** " مكتبة عين شمس، القاهرة،1971.

40- محمد جمال مرعي "**التدريب والتنمية**"، عالم الكتب، القاهرة 1993.

41- محمد جمال مرعي، "**التخطيط للتدريب**"، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة 1968.

42- محمد حربي حسن، "**علم المنظمة**"، جامعة الموصل، دار الكتب للطباعة 1989.

43- محمد سعيد، "**إدارة الموارد البشرية**"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت .1990

44- محمد فؤاد مهنا، "**سياسة الوظائف العامة وتطبيقاتها**"، إدارة المعارف القاهرة، 1967.

45- محمد قاسم القريوتي، "**مبادئ الإدارة**"، عمان: جمعية عمال المطابع التعاونية 1984.

46- محمد قاسم القريوتي"**النظرية البيروقراطية ومدى استمرار فعاليتها في الدول المتقدمة والدول النامية في الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق**"، عمان، 1985.

47- محمد قاسم القريوتي، "**إدارة الأفراد المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص**"، دار الشروق، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 1990.

48- محمد محمد إبراهيم، "**إدارة الأفراد رؤية من الهيئة المصرية**"، المنوفية: كلية التجارة، 1994.

49- مصطفى كامل، "**إدارة الموارد البشرية**"، الشرطة العربية للنشر والتوزيع – القاهرة 1994.

50- مصطفى نجيب شاوش، "**إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)**"، دار الشروق، 1996.

51- مهدي حسن، "إدارة **الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية**"، دار مجد لاوى)، الأردن 1993.

52- يحيي حداد وزملائه، "**مؤسسات الأعمال (الوظائف والأشكال القانونية)**"، دار زهران للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى 1996.

ثانيا: المراجع المعتمدة باللغة الأجنبية

53- Behr , T.A، **"The Process of Retirement"**, Personnel Psychology, Editions hommes et techniques 39; 1986

54- BERNARD GALAMBOU, " **hommes a gérer, entreprise moderne** Editions hommes et techniques," 1984

55- C. Vermont Gaud: **"La Politique social de l'entreprise : du projet d'entreprise,"** Editions hommes et techniques, 1986

56- Cenzo, D.A, and S.P.Robbins, "**Human Resources Management**", 5 ed 1996.

57- Chatterjee, B. " **Human Resources Management** ", Sterling Publishing, Private Limited, new delhi,1995

58- DALES. Beach, "**Management of people at Work**" . N.Y.Mcgraw – Hillco, 1970

59- Decenzo, D, S.and Robbins, "**Personal /Human Resources Management**», Prentice-Hall of India, 1996

60- Feldman. D-C and Weitz, B.A " **Career Plateaus Reconsider**" ed, Journal of Management, 14, 1988

61- Françoise piolet, "**La négociation d'entreprise, Un outil de gestion efficace, l'enjeu humain**".

62- G. Strauss and L.SAYLES **"the Humain problèmes"** of prentice-Hall, 1963

63- G. Strauss and L.SAYLES **"the Humain problèmes"** of prentice-Hall, 1963

64- Gomez-Mejia, L.R, pager's, and Tornow, W.**"Computerized Job Evalution Systems"**. 1987

65- Ishak Adizes : " **L'aire des travail en équipe méthodes de diagnostic et règles d'action".** Traduit par Jean Louis Barsaco : les éditions d'organisation, Paris 1980

66- J.C PIERRE **"gestion des ressources humaines"** Université Catholique de Louvain faculté des sciences Economiques Sociales et Politiques Diffusion Universitaire Ciaco, 1986

67- J.M perreti- " **gestion du personnel"-** , vuibert , paris , 1984

68- JEAN GERBIER THOMAS PETERS. ROBERT WATERMAN **ORGANISATION**, 4eme édition, nouveau tirage, DUNOD, PARIS, 1975

69- judith R. Gordon, **"Human Resource Management : A Practical Approach."** Boston. 1986

70- Lichty, D.T. Compensation, Surveys.In M-L-Rock and L-A berger, **"The Compensation Hand book"**. New York. Mc Graw-Hill, 1992

71- Lyman W. Porter and Edward E. Lawler III. **"Managerial Attitudes and Performance" (**Homewoodm III. Richard D. Irwin, Inc.1968

72- M.REUZEAU "**Economie d'entreprise: organisation, gestion, stratégie d'entreprise**", éditions eska, paris, 1993

73- Mejia, G.and others, **"Managing Human Resources"**, Prentice-Hall, Inc, 1995

74- Middlton, T. The **"Potential of Virtual Technology For Training"** Journal of Interactive Instructional Development 1992

75- Noe, Raymond A, and Others, **"Human Resource Management, Gaining A competitive Adventages"**, Richard D. Irwin Inc,1994

76- O. Gélinier :" **Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes"**, ED Hommes et Techniques, Paris 1984

77- O. Behling, G. Labovitz and M.Gainer, "**College Recruiting: A Theoretical Base**", Personnel Journal. No. 41. 1968

78- Pierre J.C "**Gestion des ressources humaines**". Volume 2, université catholique de diffusion 1986 .science économique, sociale et politique

79- Pierre J.C "**Gestion des ressources humaines**" vuibert , paris 1995

80- S P. Robbins, "**Personnel of human Resources**". Englewood New Jersey, Prentice Hall Cliffs,Inc,1978

81- Schuler, R. S **"Strategie Management of Human Resources"**, 5th ed.; west Publishing Company , N. Y. 1995

82- Stainer, R. S. ";**Manpower Plann**ing" ,William Helene, London, 1990

83- Stephen P. Robbins, "**Personnel : The Management of Human Resources** ", Englewood Cliffs, New Jersey: Printice Hall, Inc, 1978

84- Victor H. Vroom, "**Work and Motivation**", (New York. john Wiley and Sons, Inc. 1964

85- Walker, J. W., "**Human Ressources Planning; An Evaluation, Perspectives on Personnel**", Irwin, Illoiois. 1986

86- William H.Newman and E.Kirby Warren."**The Process of Management: concepts, Behavoir,and Practice**", Fourth edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Prenice Hall, Inc. 1977

87- William; H.holley and Kenneth M.jennings "**personnel management functions and issues**".new york the dryden press, 1983

فهرس الــمحتويات

أنجز طبعه على مطابع
ديوان المطبوعات الجامعية
الساحة المركزية - بن عكنون
الجزائر